



**ANA CATARINA  
COSTA MONTEIRO**

**MOTIVAÇÃO E COMPENSAÇÕES: A DIALÉTICA NO  
SETOR PÚBLICO E/OU EMPRESARIAL DO ESTADO  
E NO SETOR PRIVADO**



**Universidade de Aveiro**  
2018

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia  
Industrial e Turismo

**ANA CATARINA  
COSTA MONTEIRO**

**MOTIVAÇÃO E COMPENSAÇÕES: A DIALÉTICA NO  
SETOR PÚBLICO E/OU EMPRESARIAL DO ESTADO  
E NO SETOR PRIVADO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Vitória, professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira  
professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

vogal - Arguente Principal

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício De Moura e Castro  
professora Adjunta, Universidade de Aveiro

vogal - Orientador

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória  
professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À minha orientadora pelo apoio, motivação extra, orientações e ajuda prestadas.

Aos meus familiares, amigos e namorado pelo apoio incondicional.

A todas as entidades que participaram no estudo, pela sua abertura e disponibilidade.

**palavras-chave**

Motivação, compensação, setor privado, setor público.

**resumo**

No meio empresarial, podemos encontrar dois setores distintos, o público e o privado. Já a componente humana é um aspeto essencial e comum a todas as organizações.

Aliado a esta área comportamental, advêm outros conceitos, designadamente a motivação e a compensação. Assim sendo, este estudo explora esta relação, com o objetivo de descortinar possíveis semelhanças e/ou diferenças entre os setores, no que diz respeito à relação entre motivação e compensação aplicada.

Neste sentido, foi levado a cabo uma investigação, através do método da entrevista semiestruturada. Os resultados apurados revelam que a motivação é influenciada por vários fatores compensatórios, tanto no setor privado como no público, sendo que alguns deles são mais passíveis de serem aplicados num setor do que no outro.

Os resultados obtidos são consentâneos com a literatura, considerando que os incentivos financeiros, tais como melhores salários, promoções ou outras recompensas tangíveis devem ser alinhados com outros incentivos, tais como a promoção de um ambiente organizacional positivo, ou o fomento do respeito e cooperação. Por conseguinte, são estas duas vertentes que, quando conjugadas, conseguem motivar e manter os colaboradores numa organização.

**keywords**

Motivation, compensation, private sector, public sector.

**abstract**

In the business environment, we can find two distinct sectors, the public and the private. The human component is an essential aspect common to all organizations.

Associated to this behavioral area, other concepts arise namely, motivation and compensation. Therefore, this study explores this relationship is explored aiming of discovering possible similarities and / or differences between the sectors, regarding the relationship between motivation and compensation applied.

In this sense, an investigation was carried out through the semi-structured interview method. The results show that motivation is influenced by several compensatory factors, both in the private and public sectors, some of which are more likely to be applied in one sector than in the other.

The results obtained are consistent with the literature, considering that financial incentives such as better salaries, promotions or other tangible rewards should be aligned with other incentives, such as promoting a positive organizational environment, or fostering respect and cooperation. It is therefore these two strands that, when combined, can motivate and retain employees in an organization.

# Índice

<b>1. Revisão da literatura</b>	<b>2</b>
1.1 Motivação	3
1.2 Conceitos similares	5
1.2.1 Satisfação	5
1.2.2 <i>Engagement</i>	7
1.3 Teorias motivacionais	8
1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	9
1.3.2 Teoria dos motivos de McClelland	10
1.3.3 Teoria bifatorial de Herzberg	11
1.3.4 Teoria das características da função de Hackman e Oldham	12
1.3.5 Teoria da equidade de Adams	14
1.3.6 Teoria ModCO (modificação do comportamento) de Luthans e Kreitner	15
1.3.7 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	16
1.3.8 Teoria das expectativas de Vroom	17
1.4 Importância de colaboradores motivados nas Organizações	18
1.5 Motivação e Compensação	21
1.6 Análise comparativa do Setor Privado e Público	24
1.6.1 Mudanças no Setor Público em 2018	29
<b>2. Método</b>	<b>30</b>
2.1 Procedimentos	31
2.2 A entrevista	32
2.3 Amostra	33
<b>3. Resultados</b>	<b>35</b>
3.1 Percepções dos responsáveis de RH sobre compensação e motivação nas Organizações	36
3.1.1 Aspectos da Organização	36
3.1.2 Características da relação entre Compensação e Motivação	37
3.1.3 Tipos de Compensação	38
3.1.4 Motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação	39
3.1.5 Avaliação da Eficácia do Sistema de Compensação vigente	39
3.2 Relação entre compensação e motivação nas Organizações Públicas e Privadas	40
<b>4. Conclusões</b>	<b>43</b>
4.1 Discussão	44
4.2 Limitações e estudos futuros	47
<b>5. Bibliografia</b>	<b>48</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>55</b>
6.1 Anexo 1: Guião de entrevista semiestruturada (Privado)	56
6.2 Anexo 2: Guião de entrevista semiestruturada (Público)	58

6.3 Anexo 3: Objetivos da entrevista.....	60
6.4 Anexo 4: Email enviado às empresas .....	61



## Índice de tabelas

Tabela 1- Diferentes combinações de satisfação e motivação .....	6
Tabela 2- Teorias da motivação.....	9
Tabela 3- Caracterização dos motivos de McClelland .....	11
Tabela 4- Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg .....	12
Tabela 5- Modelo de Hackman e Oldham (1980).....	13
Tabela 6- Tipos de reforços da teoria ModCO.....	16
Tabela 7- Outros benefícios atribuídos aos colaboradores.....	24
Tabela 8- Carreiras e categorias na função pública.....	28
Tabela 9- Entrevista: Género .....	33
Tabela 10- Entrevista: Habilitações Literárias .....	33
Tabela 11- Relação entre compensação e motivação nas Organizações (números representam quantos entrevistados mencionaram o item) .....	37
Tabela 12- Relação entre compensação e motivação nas Organizações Públicas e Privadas (números representam quantos entrevistados mencionaram o item) .....	40

## Índice de figuras

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow.....	9
Figura 2- Tradução matemática da Teoria da Equidade.....	15
Figura 3- Modelo de motivação no trabalho no setor público.....	20
Figura 4- Trabalhadores no sector público empresarial.....	27
Figura 5- Entrevista: Tempo a exercer funções em RH .....	34

## Introdução

Desde há muito tempo que a investigação realizada caminha, no sentido de descortinar o carácter e a extensão das diferenças e semelhanças entre as organizações do setor público e privado. É inegável que a crise económica e financeira da qual Portugal se encontra a sair, afetou o setor público, fruto das medidas de austeridade adotadas e algumas delas ainda vividas, derivada à pressão sobre o país em cumprir as metas orçamentais. Tais acontecimentos estão associados a possíveis preocupações, incertezas e alterações motivacionais (Lira, 2014). Inerentemente a estes aspetos, o desempenho é também posto em causa, devido à falta de autonomia do setor público em proporcionar incentivos monetários ou outros, aos colaboradores. Ao mesmo tempo, os funcionários do setor público tendem a ficar menos satisfeitos com o seu trabalho e menos comprometidos com a organização (Ward & Mitchell, 2004).

Neste sentido, a realização deste trabalho tem por base a investigação da relação estabelecida entre a motivação e a compensação, considerando o impacto das mesmas nas respetivas realidades empresariais, bem como compreender como esta dialética é distinta entre setor público e/ou empresarial do Estado e o setor privado. Pretende-se, em termos de resultados práticos, fornecer informação útil para os estudiosos da área, através de uma análise que facilite a interpretação das duas perspetivas.

O presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. No primeiro, faz referência à revisão de literatura, com temáticas que se cruzam nesta investigação, desde a motivação, as respetivas teorias e a conjugação dos dois conceitos chave: motivação e compensação. Relativamente ao segundo capítulo, remete para o método, isto é, a forma de materializar a parte empírica do trabalho. No capítulo seguinte são apresentados os resultados, considerando os dados recolhidos. Por fim, nas conclusões, sintetizam-se as considerações finais do estudo, com a interpretação dos resultados, procurando-se, também responder aos objetivos desta investigação, com possíveis propostas. Apresentam-se, igualmente, algumas limitações do estudo. Nos capítulos cinco e seis, está presente a bibliografia da dissertação e os anexos, respetivamente.

## 1. Revisão da literatura

## 1.1 Motivação

Transferência de conhecimento é a base para a sobrevivência e a prosperidade das empresas, sendo um dos recursos mais importantes quer para colaboradores quer para empregadores (Wang, He, & Mahoney, 2009). Esta transferência de conhecimento pode ser considerada como possível vantagem competitiva, tendo em conta que engloba a reutilização do conhecimento para obter o seu respetivo valor (Hansen, 1999) e estimula as inovações através de integração do mesmo (Tsai, 2001).

Assim, a motivação é aceite como um fator importante que influencia as atitudes de partilha de conhecimento dos colaboradores (King, Marks Jr., & McCoy, 2002), e que consequentemente, se torna numa peça importante no sucesso de qualquer empresa, considerando-se um sistema de incentivo que proporciona aos colaboradores a motivação para participar nestes processos (Argote, McEvily, & Reagans, 2003; Cabrera & Cabrera, 2002).

*Mantenha o bom trabalho!*

Estas frases motivacionais são consideradas aspetos-chave da liderança motivacional, em que os colaboradores conseguem sentir que fazem parte de um projeto e são suscetíveis de fazer um bom trabalho (Kvaløy, Nieken, & Schöttner, 2015). O recurso humano é, portanto, um elemento crucial e tem um papel importante na evolução e progressão a nível organizacional (Bacha, 2014). Ter colaboradores com motivação necessária e prestar atenção aos fatores motivacionais dos mesmos são tarefas importantes e complexas, pertencentes aos gestores. Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, e Neves (2016) “A gestão motivacional é uma das atribuições centrais de qualquer gestor de pessoas.”

Motivação é um impulso interno que dirige alguém para uma atividade específica, que causa mudanças nos comportamentos e move-se tendo em conta objetivos organizacionais (Gelard & Rezaei, 2016). Contudo a motivação é mais para além disto; o que é considerado uma motivação para uma pessoa ou um grupo de pessoas pode não ser motivacional para outros. A própria pessoa e o contexto em que ela está inserida, profissional e pessoalmente, são fatores que afetam as forças motivacionais (Gelard & Rezaei, 2016). Para os autores Greenberg e Baron (2003), motivação é “O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo.” Já os autores George e Jones (1999) consideram “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.” Para Kanfer (1995), tem que ver com “Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a

diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.” Não menos relevante, Sims, Fineman, e Gabriel (1993) consideram que motivação relaciona-se com “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”

Nas teorias relacionadas com esta temática, os incentivos dizem-se ser necessários e afetam tanto o desempenho como a motivação no trabalho. Perante esta realidade, é possível considerar dois tipos de motivações- intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é definida como o desejo de realizar uma atividade por uma causa própria, de modo a experimentar o prazer e a satisfação inerentes à atividade (Deci, Connell, & Ryan, 1989). A motivação extrínseca, pelo contrário, é definida como o desejo de realizar uma atividade com a intenção de alcançar consequências positivas- incentivo tangível, ou evitar consequências negativas- punição (Deci & Ryan, 2000). Esta motivação é tipicamente associada a dificuldades psicológicas e a níveis mais baixos de bem-estar (Gagné et al., 2010; Vansteenkiste et al., 2007), o que pode diminuir o foco e evitar que os colaboradores estejam totalmente envolvidos numa tarefa.

As organizações devem concentrar-se no aumento da motivação intrínseca dos empregados, isto porque, é importante que estes sejam convidados a participar na tomada de decisões, que sejam ouvidos e que haja feedback das iniciativas propostas (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Esta mesma motivação está ligada a vários resultados positivos, tais como, o envolvimento no trabalho, identificação de tarefas, atitudes positivas, produtividade e criatividade dos colaboradores (Kuvaas et al., 2017). Além disso, a motivação intrínseca tem sido associada ao menor desgaste no trabalho (Fernet, Guay, & Senécal, 2004). Os colaboradores que estão intrinsecamente motivados, padecem de um controlo sobre os seus comportamentos, sendo, portanto, mais propensos a equilibrar a sua vida pessoal e profissional (Senécal, Vallerand, & Guay, 2001). Ao mesmo tempo, os empregadores oferecem incentivos com o propósito de aumentar a motivação extrínseca.

A questão que se levanta é sobre as consequências, quando os colaboradores estão mais ou menos preocupados com o pagamento em relação às tarefas executadas. O pressuposto implícito é, que a motivação extrínseca motivada por incentivos tangíveis está relacionada positivamente com motivação intrínseca, suscitada por incentivos intangíveis (como o reconhecimento social). No entanto, Deci, Koestner, e Ryan (1999) concluíram que os incentivos tangíveis “mexeram” negativamente com a motivação intrínseca. Um número crescente de estudos apresentam custos ocultos dos designados incentivos tangíveis: preocupações desequilibradas com tarefas que são recompensadas (Steven Kerr, 1995; Wieth & D Burns, 2014), saúde e segurança no trabalho

prejudicadas (Johansson, Rask, & Stenberg, 2010) e stress no trabalho (Ganster, Kiersch, Marsh, & Bowen, 2011).

Quando um trabalho é inerentemente satisfatório e os incentivos estão indiretamente vinculados ao desempenho, os colaboradores pensam principalmente sobre suas tarefas enquanto trabalham, e a motivação intrínseca provavelmente irá dominar. Quando um trabalho é menos inerentemente satisfatório e os incentivos estão diretamente ligados ao desempenho ou aos resultados, os colaboradores terão maior probabilidade de ver o dinheiro como principal motivo para o trabalho, sendo a motivação extrínseca dominante (Kuvaas *et al.*, 2017). Ou seja, a motivação intrínseca tem uma maior influência no desempenho do que a motivação extrínseca. No entanto, a motivação extrínseca pode ser um motivador mais ativo, quando há pouco potencial para explorar a motivação intrínseca (Kuvaas *et al.*, 2017).

## 1.2 Conceitos similares

Após a explanação do conceito motivação e das respectivas variáveis, torna-se relevante referir que é possível medir o nível de motivação dos indivíduos através de quatro indicadores: o *engagement*, que representa o esforço e iniciativa no posto de trabalho; a satisfação, que representa o conhecimento e tentativa de concretização das expectativas de cada trabalhador; o compromisso que cada um demonstra, principalmente no contexto organizacional; e a intenção de desistir/demitir, que assume grande importância perante a necessidade de rotatividade dos trabalhadores. Assim sendo, estes são termos “chave” que, de certa forma se completam e podem condicionar os respectivos efeitos, mas não são considerados sinónimos.

### 1.2.1 Satisfação

Satisfação com o trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos, como mais ou menos ajustados às suas expectativas (Cunha *et al.*, 2016). “A satisfação com a função é simplesmente o modo como as pessoas se sentem acerca das suas funções e os diferentes aspetos das mesmas. É o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções” (Cabrita & Perista, 2006). Para George e Jones (1999), satisfação define-se como “O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho - como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.” Pode ser também entendido como “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do

trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (E. Locke, 1976). Brief (1998) também considera um estado emocional, sendo que “expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho com algum grau de favorabilidade ou desfavorecimento.”

A motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados. A satisfação, por sua vez, é uma relação “afetiva” com o trabalho ou com a função e decorre da existência de um conjunto de práticas como a flexibilidade de horário, ajudas de custo, dinamização de convívios, entre outros. Ou seja, um indivíduo pode estar satisfeito sem estar motivado; por exemplo, pode estar completamente satisfeito no trabalho porque usa computadores da empresa para fins pessoais e despende de várias horas a conviver com os colegas (Cunha et al., 2016). Segundo os mesmos autores, existem quatro possíveis combinações comportamentais de satisfação e motivação: descontentes, entusiastas, resignados e acomodados. Na tabela 1 é feita uma síntese dos conceitos e uma abordagem espacial entre as duas noções base abordadas.

*Tabela 1- Diferentes combinações de satisfação e motivação*

		Insatisfação	←————→	Satisfação
<div>Motivação</div> <div>↑</div> <div>↓</div> <div>Desmotivação</div>	<b>Descontentes</b> Apreciam o trabalho, mas não as condições para a sua realização. Por exemplo, trabalham por vocação, mas consideram as condições de trabalho pouco aceitáveis. Uma possível ação é a procura de melhorias nas condições ou de alternativas noutras organizações.			<b>Entusiastas</b> Apreciam o trabalho e a empresa. “Vestem a camisola” da empresa, pronunciam-se acerca dela com orgulho e trabalham com vigor e entusiasmo.
	<b>Resignados</b> Não gostam das condições nem do trabalho. Estão insatisfeitos e pouco motivados para trabalhar. Podem permanecer na empresa devido à escassez de alternativas.			<b>Acomodados</b> Gostam das condições, mas não do trabalho. Estão satisfeitos, mas não motivados. Representam o estereótipo do funcionário público, pouco dedicado, mas acomodado à situação.

Fonte: Cunha et al. (2016)

Na verdade, satisfação e motivação não andam necessariamente “juntas”. Nesta base, é importante saber o que provoca a satisfação para perceber como melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores. Assim sendo, as causas da satisfação podem então ser divididas em pessoais ou



organizacionais. As pessoais, referem-se a fatores demográficos, como a idade ou o género, e diferenças individuais; as organizacionais envolvem variantes como o salário, o trabalho desempenhado, as perspetivas da evolução na carreira, o estilo de chefia, colegas e as condições físicas do posto de trabalho. Importa ainda referir que existe uma relação entre satisfação com o trabalho e satisfação com a vida, ou seja, as experiências em cada domínio vertem efeitos sobre o outro domínio (Cunha et al., 2016).

O Compromisso assumido pelo trabalhador pode ter repercussões que se inserem em três aspetos fundamentais: uma ligação afetiva com a empresa, reforçando a importância da componente emocional; uma perceção do prejuízo que o abandono da empresa representa; e a obrigação do indivíduo se manter na empresa (Meyer & Allen, 1991). Desta forma, o nível de compromisso de cada trabalhador desencadeia uma perceção do seu nível de motivação.

### 1.2.2 *Engagement*

*Engagement* é entendido como o nível de compromisso de um funcionário perante a organização e os seus valores. Um trabalhador *engaged* desempenha as suas funções em equipa por forma a melhorar a *performance* e alcançar assim os objetivos da empresa (Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013). É notório que este tipo de trabalhador estabelece uma ligação emocional com o que desempenha e com o seu líder, porque para além de todo o entusiasmo e do que lhe é proposto, rege-se pelo sucesso do seu líder e consequentemente da sua empresa (Kompaso & Sridevi, 2010). Há então, uma dedicação afetiva à organização que transparece nos comportamentos e no sucesso da mesma. Por forma a perceber o nível de *engagement* dos funcionários, para além das características mais facilmente captadas, como a inovação, talento, paixão, elevados níveis de desempenho e curiosidade, segundo Gallup (2010) existem três níveis de *engagement* que podem ser experienciados:

- Funcionários *engaged*: Funcionários empolgados que desenvolvem o seu trabalho eficientemente, solidificando a conexão com a sua equipa e prosperando o sucesso a longo prazo.
- Funcionários não *engaged*: Funcionários passivos, que perdem tempo sem perder energia no seu trabalho.
- Funcionários ativamente *disengaged*: Funcionários desmotivados, infelizes, que transmitem estas fragilidades ao grupo, desencorajando-o no seu trabalho.

“O *engagement* tem sido alvo de grande atenção nos últimos 5 anos (...) É muitas vezes mencionado como a chave do sucesso organizacional e da competitividade. Quando os funcionários são

considerados *engaged* são fisicamente envolvidos nas suas tarefas, cognitivamente alerta e ardentemente conectados aos que demonstram a sua individualidade (pensamentos, sentimentos e valores) ” (Gruman & Saks, 2011). A avaliação de desempenho e o *feedback* são conceitos que estão diretamente ligados ao *engagement*, sendo que é através destes que se reconhecem as dificuldades ou problemas que possam surgir no meio organizacional. Segundo os autores Gruman e Saks (2011), atestam esta ideia, dizendo que “a avaliação de desempenho e dos níveis de *engagement* e o *feedback* representam a oportunidade não só de avaliar a *performance* do funcionário mas também funcionam como degrau para os funcionários mostrarem os seus comportamentos respeitantes ao *engagement* durante a execução do seu trabalho, tais como, a persistência, a iniciativa, a expansão do seu papel e a sua adaptabilidade”. Tal como a motivação, existem fatores intrínsecos e extrínsecos ao *engagement*, como a influência da família e das relações pessoais, a situação política e económica do país e a educação do trabalhador (Azoury et al., 2013).

### 1.3 Teorias motivacionais

A motivação, tal como demonstrado na subseção anterior, não é um conceito estanque, visto que com ele, expande-se para outras abordagens ou perspetivas. Mas é unânime que terá de haver conhecimento das necessidades existentes e das possíveis lacunas, para posterior atuação e tentativa de colmatar e atingir os objetivos. Desta forma, torna-se relevante a abordagem das teorias da motivação existentes e mais extensíveis, sendo que se dividem em: teorias do conteúdo, que procuram obter conhecimento sobre fatores motivacionais de cada um; teorias de processo, onde a motivação é analisada de forma mais dinâmica e que permite o entendimento do comportamento motivado; teorias gerais, que valorizam para além do ambiente organizacional, as aspirações individuais; e teorias organizacionais, que incidem no comportamento organizacional. Na tabela 2, para melhor entendimento, expõem-se todos estes termos das respetivas teorias motivacionais.

Tabela 2- Teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</li> <li>• Teoria dos motivos de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria bifatorial de Herzberg</li> <li>• Teoria das características da função</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da equidade</li> <li>• Teoria ModCO (modificação do comportamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da definição de objetivos</li> <li>• Teoria das expetativas</li> </ul>

Fonte: Cunha et al. (2016)

### 1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow, mais do que se focar na motivação, discute aquilo que caracteriza o “bom ser humano”, isto é, aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização. A sua obra, dedica-se, portanto, à tentativa de compreensão da natureza humana e ao modo como criar condições para que o carácter positivo do ser humano se possa expressar. As satisfações, a quem chamou de necessidades, não sendo satisfeitas, são os motivadores principais do comportamento humano, considerando as necessidades básicas e as mais elevadas, das quais as básicas surgem numa primeira instância (Cunha et al., 2016). Esta teoria indica a preocupação que os líderes devem ter com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para assim, poderem saber como motivá-los. Por forma a reunir as necessidades chave, foi elaborada uma pirâmide hierárquica, com as necessidades de Maslow, como se demonstra na figura 1.

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1954)

Iniciando-se pelas necessidades fisiológicas, consideradas como o nível elementar da existência humana, estas incluem a fome, sede, sexo e sono. De seguida, apresentam-se as necessidades de segurança, podendo ser consideradas no trabalho, monetariamente e na sociedade (dependendo do nível de desenvolvimento ou conflito desta). Logo a seguir, surgem as necessidades sociais ou de amor, ou seja, a procura de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos. Já quase no topo da pirâmide, temos as necessidades de estima, isto é, o desejo de alcançar o respeito e estima dos outros, possibilitando, assim, o seu desenvolvimento pessoal e a auto capacidade de não experimentar sentimentos de vulnerabilidade. Por último, é feita referência às necessidades de autorrealização, que se evidenciam após todas as outras necessidades estarem satisfeitas. Estas correspondem à possibilidade dos indivíduos serem aquilo que podem ser, sendo alcançada de forma diferente. Caso estas necessidades de autorrealização não sejam satisfeitas, poderão originar desordens psicológicas e emoções negativas. Esta sequência só será bem-sucedida se cada patamar das respetivas necessidades for satisfeito por completo (Cunha et al., 2016). Como qualquer teoria, existem críticas que abrangem alguns aspetos, a considerar:

- Cultura de cada país: as necessidades de autorrealização ascendem mais em países individualistas (alcançam mais facilmente do que países coletivistas, que se focam nas relações afetivas).
- Prioridade da satisfação das necessidades: as pessoas “ordenam” as necessidades pela sua própria interpretação e necessidade, podendo ser de diferente ordem hierárquica.
- Interdependência das necessidades: a satisfação de uma necessidade pode ser um instrumento para a satisfação de outras.
- Necessidades para além da autorrealização: procura-se transcender para além dos autointeresses, em prol do grupo ou comunidade; por exemplo, bem-estar espiritual de um grupo ou organização.

### 1.3.2 Teoria dos motivos de McClelland

As motivações que influenciam o comportamento humano podem ser explicadas através de impulsionadores, como a necessidade de sucesso, afiliação e poder. Sumariamente, é apresentada na tabela 3 as respetivas características de cada uma das necessidades do estudo de McClelland.

Tabela 3- Caracterização dos motivos de McClelland

Motivos	O Indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para a excelência pessoal</li> <li>• Preferência por riscos moderados</li> <li>• Aspira metas elevadas, mas realistas</li> <li>• Responsabilidade pessoal nas tarefas</li> <li>• Iniciativa própria</li> <li>• Gosta de receber <i>feedback</i> do seu progresso ou conquistas</li> </ul>
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura relações fortes</li> <li>• Procura de aprovação dos outros</li> <li>• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas</li> <li>• Valoriza a conquista e a restauração da amizade</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza-se pelo controle e influência perante outros</li> <li>• Líder espontâneo</li> <li>• Preocupado com o prestígio</li> <li>• Adota riscos elevados</li> <li>• Necessita de provocar impacto para <i>status</i> e reconhecimento</li> </ul>

Fonte: Adaptado de McClelland (1961)

A cultura é um fator importante nesta teoria, uma vez que desempenha um papel de potencial influenciador da orientação para a motivação, em contexto de gestão e liderança. Por exemplo, numa cultura orientada para o desempenho, é a necessidade **sucesso** que mais motiva. Já numa cultura orientada para o humanismo é a **afiliação** a mais motivadora. **Poder**, é, portanto, motivador numa cultura com distância ao poder. “O padrão motivacional ótimo para a eficácia de liderança em grandes organizações inclui uma forte orientação para o poder social, uma moderada necessidade de sucesso e uma relativamente baixa motivação para a afiliação- a “Síndrome Imperial”” (Cunha et al., 2016).

### 1.3.3 Teoria bifatorial de Herzberg

A teoria mais comum, usada como referência na avaliação da satisfação no trabalho, é a teoria de Herzberg, em que este acredita que a motivação do trabalho é afetada por fatores mentais ou internos (fatores de motivação) e fatores externos ou de higiene (fatores de manutenção da motivação); ao estudar esses fatores, os mais importantes podem ser identificados e utilizados para programas de melhoria de desempenho na organização (Shafabadi, 2011, citado por Gelard e Rezaei, 2016). Este sugere, portanto, que as pessoas têm dois tipos de necessidades, que podem ser consideradas independentes e os seus efeitos distinguidos, e que ambas detêm fatores influenciadores do comportamento destas no trabalho (Herzberg, 2003). O primeiro grupo é o de necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, conduzindo à satisfação de longo

prazo e à felicidade. O segundo grupo corresponde às necessidades higiênicas, de natureza extrínseca ao trabalho, conduzindo ao evitar da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo, abrangendo, portanto, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. Para melhor enquadramento, apresenta-se a tabela 4, que identifica os fatores de cada uma das necessidades estudadas.

Tabela 4- Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg

Fatores motivadores	Fatores higiênicos
Realização	Relação com o chefe e colegas
Reconhecimento	Vida pessoal e respetivo <i>status</i>
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento e crescimento pessoal	Condições de trabalho e segurança

Fonte: Adaptado de Herzberg (2003)

O estudo de Herzberg resulta em duas conclusões: “As necessidades motivadoras são a causa primária da satisfação e, por outro lado, os fatores higiênicos são “a causa da infelicidade no trabalho” e “aquilo que toma as pessoas satisfeitas e motivadas no trabalho pode ser diferente daquilo que as deixa insatisfeitas”, isto é, “o contrário de insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho mas sim a não insatisfação” (Herzberg, 2003). A teoria de Herzberg pode sintetizar-se com dois pontos importantes: os fatores higiênicos, estando presentes, evitam as atitudes negativas, mas não provocam atitudes positivas; por sua vez, os fatores motivacionais geram atitudes positivas, mas não evitam as negativas. Esta teoria é uma das abordagens mais conhecidas e intuitivamente mais apelativa (Cunha et al., 2016). Isto não a torna isenta de algumas críticas, como por exemplo:

- Alguns fatores são considerados híbridos, afetando tanto as atitudes positivas como as negativas (por exemplo, qualquer pessoa que tenha passado por uma determinada experiência poderá garantir que um trabalho muito desinteressante a nível pessoal pode facilmente gerar atitudes negativas e não apenas, contrariamente ao previsto pela teoria, deixar de gerar atitudes positivas).
- Componente salarial, é considerada pelo autor como fator higiênico, mas a maioria das pessoas sente-se motivada pela possibilidade de obter recompensas monetárias relevantes.

#### 1.3.4 Teoria das características da função de Hackman e Oldham

Esta teoria baseia-se no desenvolvimento de tarefas em contexto laboral, desenhadas de forma a poderem ser motivadoras para quem as executa. A questão que se coloca é quais as características

do trabalho que podem ser fonte de motivação intrínseca para os trabalhadores? Os autores Hackman e Oldham (1980) desenharam a mais influente tentativa de resposta, apontando cinco características do trabalho que podem ser fonte de motivação. Passando a enumerá-las, são a variedade, que diz respeito ao “grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados”, isto é, “uma função será tanto menos variada quando mais consistir numa repetição rotineira de atividades”; a identidade, reportando ao “grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, com o princípio e fim, e que origina um resultado visível”; o significado, que diz respeito ao “impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização”; a autonomia, que representa o “nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva execução”; e, por último, o *feedback*, que se refere à “quantidade e à qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados” (Cunha et al., 2016).

As características apresentadas projetam efeitos positivos sobre a motivação, explicados por estados psicológicos críticos, mencionados pelos autores Hackman e Oldham (1980). Estes estados são apresentados em três tipos, que são, então, fruto das características mencionadas: significado experimentado, que confere “o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito”; responsabilidade experimentada, que demonstra “o grau em que um individuo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho” e conhecimento dos resultados, que indica “o grau em que a pessoa percebe quão eficazmente está a realizar o trabalho” (Cunha et al., 2016). De forma a ser mais perceptível, apresenta-se, na tabela 5, a relação estabelecida entre as características e o respetivo estado psicológico, podendo ainda ser-se conferido o resultado desta mesma relação.

Tabela 5- Modelo de Hackman e Oldham (1980)

Características	Estados psicológicos	Resultados
Variedade Identidade Significado	Significado	Motivação  Desempenho  Satisfação
Autonomia	Responsabilidade	
Feedback	Conhecimento dos resultados	Permanência na organização

Fonte: Adaptado de Hackman & Oldham (1974)

Os testes do modelo mostram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca, bem como a satisfação geral face ao trabalho. Para que a relação entre as características e o estado psicológico possa ser positiva, existe uma variável moderadora designada necessidade de crescimento. As pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, tendencialmente, respondem de forma mais positiva à presença das cinco características motivadoras do modelo, podendo, assim, obter níveis de produtividade mais relevantes (Cunha et al., 2016).

É importante referir que a satisfação e a perceção das características são fundamentais, uma vez que a satisfação relaciona-se com o contexto onde o trabalhador se insere e a perceção é influenciada pelos fatores externos ao trabalho (Hackman, J. R., Oldham, 1980). Este estudo permite abarcar que, se as empresas pretendem motivar os seus colaboradores, devem desenhar funções com características motivadoras, mas devem também certificar-se de que essas características se interrelacionam com as características, necessidades e motivações individuais dos trabalhadores (Cunha et al., 2016).

#### 1.3.5 Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade de Adams foca-se na necessidade de justiça organizacional, em que o termo igualdade não é considerado um sinónimo. Por exemplo, há igualdade quando duas pessoas recebem a mesma recompensa e há equidade quando essas duas pessoas são recompensadas em função dos esforços, do mérito, do empenho e/ou das competências. Segundo Adams, os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela retorna. A base desta teoria é que, deve ser estabelecido um equilíbrio entre os investimentos e os ganhos de cada individuo, ou seja, entre aquilo que é investido e aquilo que é recebido. As perceções pessoais sobre a razoabilidade e justiça relativa à sua condição laboral e relacional, dentro da organização, têm um grande peso.

Para poder avaliar esta justiça, recorre-se a diversos termos comparativos ou de referência, tais como, os colegas de trabalho (equidade interna), ou seja, o individuo compara o que dá e recebe com alguém dentro da mesma organização, e também, com membros de outras organizações (equidade externa) (Cunha et al., 2016). Dessas comparações resulta a perceção individual de equidade ou de iniquidade. Considera-se existir equidade quando, o rácio de ganhos e investimentos do individuo é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do referente, ou seja, da pessoa com qual é feita a comparação (Pérez-Ramos, 1990). De forma mais perceptível, é demonstrada na figura 2 a tradução matemática desta teoria estudada.



Figura 2- Tradução matemática da Teoria da Equidade

$$\frac{\text{Compensação própria (salário)}}{\text{Desempenho próprio (esforço)}} = \frac{\text{Compensação dos outros (salário dos outros)}}{\text{Desempenho dos outros (esforço dos outros)}}$$

**EQUIDADE**

Fonte: Adaptado de Pérez-Ramos (1990)

A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é crucial, na medida em que demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e os seus investimentos. Ou seja, os trabalhadores estão dispostos a trabalhar mais se perceberem que um maior esforço conduzirá a uma melhor recompensa. Pelo contrário, se um funcionário não demonstrar essa percepção de contingência, a probabilidade de se esforçar menos ou querer abandonar a organização é maior, uma vez que se sente injustiçado (Cunha et al., 2016).

#### 1.3.6 Teoria ModCO (modificação do comportamento) de Luthans e Kreitner

A teoria de modificação do comportamento organizacional consiste na transformação de uma lógica cognitiva para uma lógica comportamental, isto é, esta teoria pretende trocar a descrição dos comportamentos (forma de pensar) pela sua previsão e controlo (forma de agir). Nesta teoria, a noção de aprendizagem operante de Skinner (1974) é tida em conta: o comportamento humano pode descortinar-se em duas hipóteses: uma resposta que reflete uma reação ao meio envolvente ou uma resposta aprendida que afeta o meio exterior. A primeira possibilidade é pouco relevante para o estudo do comportamento porque se encontra relacionada com questões inconscientes e automáticas; a segunda, com todo o seu interesse, remete para o conceito de aprendizagem operante. Esta explicação indica que “comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via de reforços destes comportamentos” (Cunha et al., 2016). Esta teoria prevê ainda, motivar os comportamentos considerados desejáveis através do

reforço e desmotivar comportamentos indesejáveis, por via da extinção ou punição, com base na tabela 6.

*Tabela 6- Tipos de reforços da teoria ModCO*

<b>Tipo de reforço</b>	<b>Descrição</b>
Reforço positivo	Recompensa por comportamento desejado.
Reforço negativo	Suspensão de uma contingência indesejada devido ao surgimento do comportamento desejado.
Extinção	Retirada de um esforço positivo de modo a que não haja repetição do comportamento indesejado.
Punição	Proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, com foco na sua diminuição.

Fonte: Cunha et al. (2016)

Os autores referem ainda um conjunto de cinco princípios que estão na base da intervenção ModCO:

- Identificar os comportamentos que levam ao mau desempenho.
- Medir a sua frequência.
- Verificar os antecedentes e precedentes dos comportamentos.
- Mudar contingências ambientais de modo a possibilitar a integração dos bons comportamentos, evitando os maus.
- Avaliar a mudança ocorrida e, se necessário, introduzir melhorias através da medição e monitorização dos resultados.

A teoria enfatiza as causas externas do comportamento, considerando este mesmo comportamento uma consequência de estímulos e reforços.

#### 1.3.7 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de metas que as pessoas tentam alcançar através das respetivas ações (E. A. Locke & Latham, 1990). Tendo em conta o poder motivacional dos objetivos, ao recorrer a esta teoria procura-se identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho superiores, com a estimulação da atenção, do esforço e da persistência (Cunha et al., 2016).

Para seguir a linha de objetivos mais eficazes, é necessário combinar determinadas características, tais como, a especificidade, mensurabilidade, alcançabilidade, realidade e prazos estabelecidos, as

designadas SMART, em inglês: *Specific, Measurable, Agreed, Realistic e Tmed*. Ou seja, mais do que apresentar às pessoas objetivos vagos, deve-se desafiá-las com objetivos moderadamente difíceis, mas alcançáveis, específicos e desejavelmente quantitativos. Para que o ideal desta teoria seja alcançado, é necessário que as pessoas aceitem os objetivos, que haja comprometimento com base na participação, no *feedback* e na possível recompensa (palavras, gestos, dinheiro), e por fim, o concretizar do objetivo SMART previamente proposto.

A maioria dos estudos realizados sobre a presente teoria demonstra que existe de facto um efeito dos objetivos sobre a performance: “A experiência empírica vem acumulando evidência que quando se pede às pessoas para adotar objetivos específicos em vez de “faça o seu melhor” o desempenho melhora consideravelmente” (Neves, 1998). Apesar das constatadas vantagens, é de referir alguns pontos negativos ligados a esta teoria:

- Pode prejudicar relacionamentos interpessoais e a cooperação: as pessoas focam-se demasiadamente nos seus objetivos e deixa de ser relevante a cooperação.
- Limites comportamentais de cidadania e éticos: tendem a diminuir face à presença de objetivos.

#### 1.3.8 Teoria das expetativas de Vroom

“A teoria das expetativas é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha inteligente”, isto é, o comportamento escolhido é aquele que acarreta maiores ganhos individuais (Cunha et al., 2016). A motivação do indivíduo para despendar esforço é, então, baseada nas suas expectativas de sucesso (Bilhim, 2001). Esta teoria de Vroom está organizada em torno de três conceitos chave:

- Expetativa: probabilidade subjetiva entre expetativa esforço-desempenho, isto é, se um determinado esforço for praticado, o resultado será desempenho conseguido. Para além das duas variáveis, há ainda a considerar a possibilidade de recompensa, caso um determinado esforço seja bem-sucedido, ou seja, expetativa esforço-resultado.
- Valência: para que haja um esforço, é necessário que esta recompensa tenha valor positivo para cada indivíduo.
- Instrumentalização: grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado desejado. O resultado alcançado numa primeira instância é importante, porque alavanca os resultados de segunda ordem.

O nível de motivação resulta, então, da combinação de uma valência, de uma instrumentalização e de uma expectativa elevadas. Se alguma destas componentes falhar ou for nula, então, a motivação fica comprometida (Cunha et al., 2016).

## 1.4 Importância de colaboradores motivados nas Organizações

Líderes enfatizam continuamente a importância da motivação em termos de energizar pessoas ou desafiá-las em prol de resultados (Filson, 2004, citado por Kvaløy & Schöttner, 2015). Há então, a necessidade da procura de novas técnicas para incentivar os trabalhadores, através dos seus líderes, com ações que garantam a felicidade no trabalho, podendo assim, contribuir para uma maior sinergia e um elevado nível de produção.

Existem diversas teorias sobre fatores que afetam a satisfação no trabalho e a motivação das pessoas, abordadas anteriormente. Na área comportamental das organizações, podemos considerar duas teorias de liderança: liderança carismática e liderança transformacional. De acordo com estas teorias, os líderes inspiram seguidores através de palavras, ideias e comportamentos; ou seja, as pessoas são motivadas a exercer um maior esforço porque gostam do seu líder (Kvaløy & Schöttner, 2015). Contudo, há custos, por exemplo, ao nível do tempo de comunicação, quando são esperadas metas possíveis e cumpridas. O empregador tem de estimular o motivador, que consequentemente, motiva o colaborador, o que também é dispendioso. Os líderes transformacionais inspiraram os seus seguidores, focando-se num propósito e nas necessidades intrínsecas. Já os líderes transacionais, enfatizam a troca de recursos, tais como, recompensas monetárias ou elogios, tendo em conta o desempenho satisfatório (Kvaløy & Schöttner, 2015).

A motivação dos funcionários é uma variável crucial para o funcionamento das organizações privadas ou públicas, e afeta a sua capacidade de prestar serviços de forma eficiente, eficaz e equitativa, considerando que os sintomas de baixa motivação incluem apatia, absentismo, atrasos, desempenho inconsistente e o evitar da responsabilidade pessoal (Doherty & Horne, 2001). Segundo o autor Batra (2017), podem ser considerados cinco indicadores que motivam e, consequentemente, retêm um funcionário:

- Numa primeira fase, é necessário torná-los parceiros, envolvendo-os na dinâmica da empresa e no respetivo crescimento, para que sintam que também beneficiarão deste bom desempenho.

- Oferecer oportunidades informais de aprendizagem, isto é, quando os funcionários são expostos a novos papéis e a oportunidades de expandir as suas habilidades, há um gosto crescente no desenvolvimento do seu trabalho.
- Oferecer ambiente de trabalho flexível, ou seja, proporcionar autonomia e flexibilidade suficientes aos funcionários, para que estes não se sintam constrangidos, havendo oportunidade para a criatividade e inovação (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).
- Comunicar uma visão organizacional clara, para que os funcionários saibam o que a organização representa. Se as pessoas se sentirem envolvidas nas decisões estratégicas da empresa, conseguem identificar-se com esta, até mesmo em sessões informais de *brainstorming*, que contribuem para o sucesso organizacional.
- Capacitar funcionários, na medida em que estes possam tomar decisões cruciais nos seus próprios papéis. Além disso, uma hierarquia simples facilita a partilha de ideias e problemas para uma resposta proativa, tendo por base as necessidades do cliente.

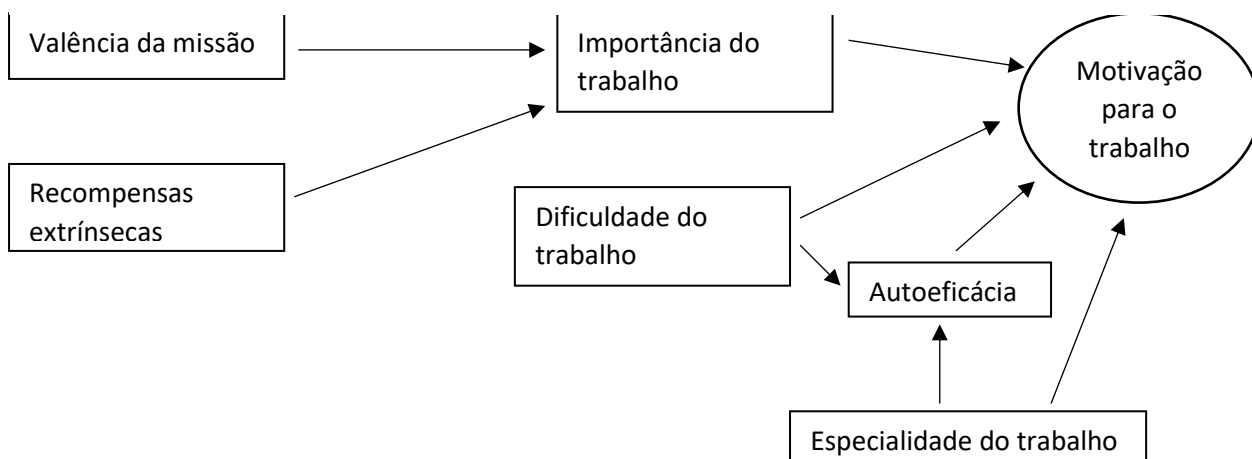
Há então, a necessidade de manter os funcionários motivados, dando-lhes um trabalho significativo e desafiador, mas, que apenas os incentivem quando forem capazes de atingir as metas que lhes são atribuídas (Batra, 2017). Um bom salário, um bom sistema de recompensas e reconhecimento, comunicação, ambiente de trabalho e outras formas de benefícios, podem ser considerados como outros fatores motivacionais, em que os próprios funcionários serão altamente motivados nos seus trabalhos, e isso levará a um alto desempenho pessoal e coletivo. Indiretamente, isto ajudará as organizações a competir e a sobreviver num ambiente de mercado desafiador (Mahazril, Zuraini, Hafizah, Aminuddin, Zakaria, Noordin & Mohamed, 2012).

Focando nos funcionários públicos, estes estão mais motivados para realizar o seu trabalho, quando têm tarefas claramente entendidas e desafiadoras, que consideram realizáveis e importantes para a sociedade (Wright, 2007). O comprometimento com a meta, mostra até que ponto há desempenho e determinação em alcançá-la, mesmo que o indivíduo seja confrontado com contratempos ou obstáculos (Erez, Earley, & Hulin, 1985). Portanto, uma compreensão do contexto motivacional, requer uma discussão, não apenas de cada uma das condições que influenciam diretamente o comprometimento de metas, mas também de como as contribuições separadas, mas relacionadas, das características da tarefa e da missão, afetam a motivação dos funcionários.

O poder motivacional do serviço público, no entanto, deve ser estimulado em vez de assumido. Mais uma vez, a comunicação é necessária para capitalizar a oportunidade implícita da missão do

setor público (Wright, 2007). Por outras palavras, os gestores podem inspirar os seus funcionários a trabalhar mais, comunicando claramente como é que o seu trabalho beneficia a sociedade. Na figura que se segue, é apresentado o modelo de motivação no trabalho de Wright (2007), no setor público.

Figura 3- Modelo de motivação no trabalho no setor público



Fonte: Adaptado de Wright (2007)

A motivação do serviço público padece de diferentes dimensões (Coursey & Pandey, 2007; Perry, 1996) distinguindo-se três:

- Compromisso com o interesse público, ou seja, motivação baseada em obrigações e lealdade, na prestação de serviços e a servir a sociedade.
- Compaixão, que se refere à motivação baseada na emoção para a prestação de serviços para outros, especialmente grupos carentes e sociedade.
- Motivação para melhorar decisões políticas (e de participar na esfera pública), a fim de melhorar as condições para outros ou para a sociedade em geral.

É possível que os incentivos monetários e a motivação do serviço público sejam complementares em vez de substitutos. As empresas cada vez mais entendem o quão importante é aprender o que motiva um colaborador, individualmente. De facto, pode-se argumentar que a prestação de serviços públicos não pode ocorrer sem funcionários motivados; a sua vontade e habilidade são cruciais para a prestação de serviços e para que os resultados desejados das políticas públicas sejam alcançados (Brewer, Ritz, & Vandenabeele, 2012). O setor público encarrega-se da promoção do bem-estar social, bem como da proteção da sociedade e dos seus cidadãos, com missões mais

amplas e um impacto mais significativo, do que as tipicamente encontradas no setor privado (Baldwin, 1984). Estudos que encontraram níveis semelhantes de motivação no trabalho entre funcionários públicos e privados sugerem que, a importância que os funcionários têm de contribuir para a missão de serviço público das suas organizações, pode fornecer recompensas intrínsecas que compensem os baixos níveis de recompensas extrínsecas, geralmente associadas ao trabalho no setor público (Baldwin, 1984).

## 1.5 Motivação e Compensação

Tendo por base a literatura até agora analisada, o setor público padece de alguns entraves políticos, relativamente ao cultivo da motivação extrínseca dos seus colaboradores, tentando assim, fomentar a motivação intrínseca, com a missão que lhes assiste. É neste impedimento compensatório ou remuneratório, que nos iremos debruçar e explorar, tendo por base as duas realidades empresariais.

A gestão deve estar preocupada com as perceções dos colaboradores quanto à equidade, além das preocupações mais típicas, de controlo e motivação, amplamente reconhecidos. Muitas empresas tentam mediar planos de compensação com incentivos financeiros, para gerar motivação, considerando esta compensação semelhante (Rouziès, Onyemah, & Iacobucci, 2017). A análise de dados com coeficiente de correlação de Pearson, mostra uma relação positiva entre a motivação no trabalho e satisfação compensatória (Gelard & Rezaei, 2016). O desempenho dos indivíduos é melhorado quando acompanhado por conversas motivacionais e compensações monetárias, considerando que, se só uma das componentes for praticada, poderá desencadear mais “erros”. Ou seja, os incentivos monetários podem complementar e aumentar o efeito do esforço motivacional, sendo designado como “benefício oculto da recompensa” (Kvaløy & Schöttner, 2015).

Nas organizações, os colaboradores podem receber três tipos de oportunidades: compensação (salário e recompensa), promoção e carreira desafiadora, que afetam a respetiva motivação e satisfação no trabalho (Takahashi, 2006). Um pacote de compensação é o *mix* específico de recursos monetários e não monetários, oferecidos ao empregado pelo empregador (Lazear & Shaw, 2007). Um pacote de compensação consiste em quatro componentes principais: pagamento fixo, remuneração, benefícios adicionais e características do trabalho. Benefícios adicionais podem ser considerados, por exemplo, bens e serviços fornecidos a preço reduzido ou oferecidos gratuitamente aos empregados (como um computador em casa ou telefone para uso fora do horário de trabalho).

Comunicação, respeito, segurança, ambiente confortável e relações harmoniosas, são métodos eficazes de incentivo que foram aplicados na China (Song, Wang, & Wei, 2007). O valor do incentivo é uma construção motivacional associado ao efeito positivo ou negativo de uma tendência, tendo como ideia, a de atingir ou evitar. Ou seja, podem ser considerados dois tipos de incentivos: positivos e negativos, em que há um ganho ou não ganho (motivação positiva) e uma perda ou não perda (motivação negativa), respetivamente (Higgins, 2000; Sassenberg, Jonas, Y Shah, & C Brazy, 2007). Os colaboradores desejam, claramente, abordar incentivos positivos e evitar incentivos negativos (Wicker, Brown, Wiehe, Hagen, & Boring, 1991). Portanto, incentivos económicos como melhores salários, promoções ou outras recompensas tangíveis, e incentivos relacionais, como respeito e amizade, podem ser usados para motivar os colaboradores (Ding, He, Wu, & Cheng, 2016).

Em esquemas de premiação, o uso de incentivos é indispensável nas relações dentro das organizações. Além disso, os prémios têm um efeito positivo sobre as dimensões do trabalho, embora, seja com efeito de curta duração (Neckermann, Cueni, & Frey, 2014). Contudo, segundo os autores Kvaløy, Nieken, e Schöttner (2015), recompensas monetárias, às vezes, podem induzir um pior desempenho. Além disso, uma competição com prémios monetários parece rotular os vencedores e os perdedores (Hammermann & Mohnen, 2014). Os psicólogos referem-se a esse fenómeno como um "custo oculto de recompensa", isto é, o desejado pagamento tem interferência com a motivação intrínseca dos colaboradores, ao nível da confiança nas suas habilidades. Assim, o centro da questão é: o pagamento do bom desempenho prejudicará o esforço de um líder em motivar os seus colaboradores? Ou complementa, e melhora o efeito dos esforços motivacionais de um líder?

Não existe uma resposta clara, podendo, porém, considerar que uma conjectura acontece quando o pagamento da performance influencia a motivação intrínseca, o que também prejudicará o trabalho do líder (Kvaløy et al., 2015). O pagamento de desempenho tem um efeito positivo na qualidade, se for acompanhado de conversa motivacional. Por isso, considera-se o benefício oculto das recompensas monetárias, em que há complementaridade entre pagamento de desempenho e conversas motivacionais. A comunicação pode ser crucial para a prevenção de recompensas monetárias e, aquando da existência destas, devem ser acompanhadas por formas simples motivacionais (Kvaløy et al., 2015). Um outro benefício oculto de recompensas é demonstrado sobre a fixação de metas. Uma forma de exercer esforço motivacional é formular objetivos, seja



para cada colaborador, grupos de colaboradores ou para toda a empresa, adjudicando incentivos financeiros (Kvaløy & Schöttner, 2015).

Já os autores Gelard e Rezaei (2016), afirmam que os pagamentos financeiros, em sistemas de incentivos, têm um efeito positivo no desempenho dos colaboradores, sendo que, o objetivo principal dos incentivos é o aumento da motivação externa através da satisfação das necessidades indiretas dos mesmos. A literatura sobre os efeitos do dinheiro conclui que, este muda as pessoas de duas maneiras diferentes: ou as torna mais orientadas para a produção e analistas do custo/benefício ou as torna mais egoístas e insensíveis às necessidades dos outros (Hammermann & Mohnen, 2014).

A abordagem psicológica feita por Jeffrey e Shaffer (2007), definiu quatro principais vantagens de incentivos não monetários, em comparação com o dinheiro nas relações empregador-empregado: justificabilidade, reforço social, separabilidade e avaliação. De acordo com os autores, a justificabilidade implica a necessidade de justificar despesas desnecessárias e, em vez disso, os incentivos não monetários são recompensas por um bom desempenho. O reforço social é uma consequência do valor das recompensas não monetárias, que são altamente visíveis para as pessoas dentro e fora da empresa, comparativamente ao salário. O argumento de avaliação, sugere um declínio no desânimo de pessoas, para quem o benefício está fora do alcance. Numerosos exemplos de prémios não monetários demonstram a relevância deste tema, tais como, concursos para os recursos escassos das empresas, como maiores escritórios ou lugares de estacionamento mais próximos, ou até mesmo uma simples garrafa de champanhe.

Os incentivos monetários podem superar os incentivos não monetários, em relação aos níveis de esforço, mas em qualidade podem diminuir. No entanto, a satisfação e sentimentos, como "divertir-se no trabalho", foram, significativamente, afetados pelos diferentes tipos de prémios, tendo em conta que o dinheiro parece ser preferível (Hammermann & Mohnen, 2014). Para resumir, o dinheiro pode ser mais eficiente para melhorar o desempenho, comparativamente a prémios não monetários. Uma recomendação não pode ser feita a favor ou contra estes benefícios, mas os efeitos sobre o comportamento dos colaboradores, são naturalmente divergentes.

A nível nacional, foi considerado o estudo recentemente realizado pela Mercer (2017), sobre as tendências de compensação e benefícios. Este estudo contou com a participação de 333 empresas no mercado português, sendo 63% empresas multinacionais e 37% empresas nacionais. Com a contínua recuperação económica do país, o número de empresas que congelaram incrementos salariais, para redução dos custos organizacionais, continua a decrescer. Espera-se, então, que a

uniformização dos pacotes de remuneração e dos incrementos salariais, seja homogénea em áreas similares. Relativamente aos incentivos, os designados de curto prazo (bónus), são aplicados em cerca de 91% das empresas estudadas. Quanto aos de longo prazo, não são ainda uma prática maioritária, tendo apenas 25% da amostra, a considerar. Em Portugal são, então, atribuídos pelas empresas, oito tipos de benefícios:

- Complemento de subsídio de doença.
- Plano médico (cobertura em hospitais).
- Seguro de acidentes pessoais e de vida.
- Plano de pensões.
- Férias extra.
- Educação (subsídio escolar e/ou creche).
- Empréstimos/Adiantamentos.
- Política de atribuição automóvel.

Não tão significativos, mas a considerar, na tabela 7, seguem-se os chamados pela Mercer de “outros benefícios”, aplicados em território nacional.

*Tabela 7- Outros benefícios atribuídos aos colaboradores*

<b>Outros benefícios</b>
<i>Check-up</i>
Programas de promoção de saúde (nutrição, consultas antitabagismo)
<i>Medical assistance in the organization facilities</i> (medicina curativa, posto médico)
Passe social
Aulas de línguas
Horário de trabalho flexível
Dia de aniversário
Cabaz de natal, nascimento ou casamento

Fonte: Mercer (2017)

## 1.6 Análise comparativa do Setor Privado e Público

O Setor privado é caracterizado por organizações autónomas, sem o financiamento do estado. Já o Setor público é parte integrante do estado, onde as organizações servem os cidadãos com bens/serviços detidos como essenciais, tendo por base as verbas do estado. Assim sendo, e como é de natural entendimento, o setor privado rege-se pela Lei do Código do Trabalho e as empresas do setor público regem-se pelas normas/leis estabelecidas pelo estado, como a Lei do Trabalho em Funções Públicas e os Orçamentos de Estado anuais.

As organizações do setor público têm mais restrições legais e formais, com maior fragmentação de supervisão e controlo, e uma capacidade de gestão reduzida para tomar decisões sobre a esfera das operações organizacionais. Além disso, as organizações do setor público são influenciadas pelo processo político, especialmente, no que se refere às eleições, pela opinião pública e pela necessidade de apoio ao eleitorado. Dados de gestores do setor público relatam ainda, que experimentam uma maior supervisão e decisões orçamentais de organizações externas, quando comparadas com a supervisão encontrada em organizações privadas (Ward & Mitchell, 2004).

Com relação às Tecnologias de Informação (TI), Caudle, Gorr, e Newcomer (1991) encontraram evidências de que, por causa das organizações do setor público produzem bens públicos, estes procuram transferir TI para outros órgãos públicos, sempre possível; uma vantagem competitiva encontrada no setor privado, que, pelo contrário, protege os seus direitos de propriedade do *hardware* e o *software*, como política e permanência ativa no mercado. Além destas dificuldades no setor público, a contratação de pessoal competente é um problema nas organizações governamentais, devido à vasta quantidade de documentação, para a possível contratação de pessoal técnico e/ou profissional qualificado. No entanto, os maiores obstáculos podem ser regulamentos de contratação do serviço público inflexíveis e, o fato de que a compensação financeira na comunidade empresarial quase sempre excede a do emprego no público (Ward & Mitchell, 2004). O setor público raramente pode competir com o setor privado, quando se trata do pagamento de altos salários, e como as empresas privadas também procuram funcionários de alta qualidade, os gestores do setor público têm de competir noutras dimensões.

Funcionários motivados pelo serviço público, têm menor preferência por bónus e preferências mais fortes por pacotes de saúde, mas depende também do contexto específico em que estes laboram. Isto implica que, hajam as devidas perceções sobre a compatibilidade entre o pacote de remuneração e interesses sociais dos mesmos, tendo em conta que os empregados são motivados por fazer o bem para a sociedade (Andersen, Eriksson, Kristensen, & Pedersen, 2012). O salário é, portanto, um motivador muito maior para funcionários do setor privado do que para os do setor público. Ao contrário do privado, os gestores do setor público não estão fortemente motivados pela expectativa de pagamento (Jae Moon, 2000). Além disso, os gestores do setor público, geralmente, não têm autoridade para fornecer incentivos monetários ou outros semelhantes, aos empregados. Na ausência de recompensas monetárias, os trabalhadores tendem a ser motivados por outros fatores (por exemplo, segurança no emprego). Ao mesmo tempo, os trabalhadores do setor público tendem a ser menos satisfeitos com seu trabalho e menos comprometidos com a

organização, especialmente em termos de disposição para fornecer um esforço extra (Ward & Mitchell, 2004).

As diferenças entre o setor público e privado resultam também, num ambiente em que os métodos tradicionais de motivação do pessoal que exerce a sua atividade profissional no setor privado não se adequam aos funcionários públicos, ou seja, a motivação no setor público ocorre num contexto diferente do que no setor privado, até porque, motivação é um fenómeno complexo, resultante de diferentes variáveis individuais e situacionais (Weimer, 1994). As opiniões da literatura relevante, relatam que motivação no trabalho entre funcionários do setor público é muito diferente dos do setor privado (Buelens & den Broeck, 2007). Desta feita, não será descabido considerar que, os administradores públicos podem ter sérias dificuldades em utilizar todas as potencialidades das teorias motivacionais existentes, considerando, por exemplo, que os sistemas de recompensas, por norma, são impostos e encontram-se predefinidos, sem grande possibilidade de individualização dos mesmos por parte dos líderes.

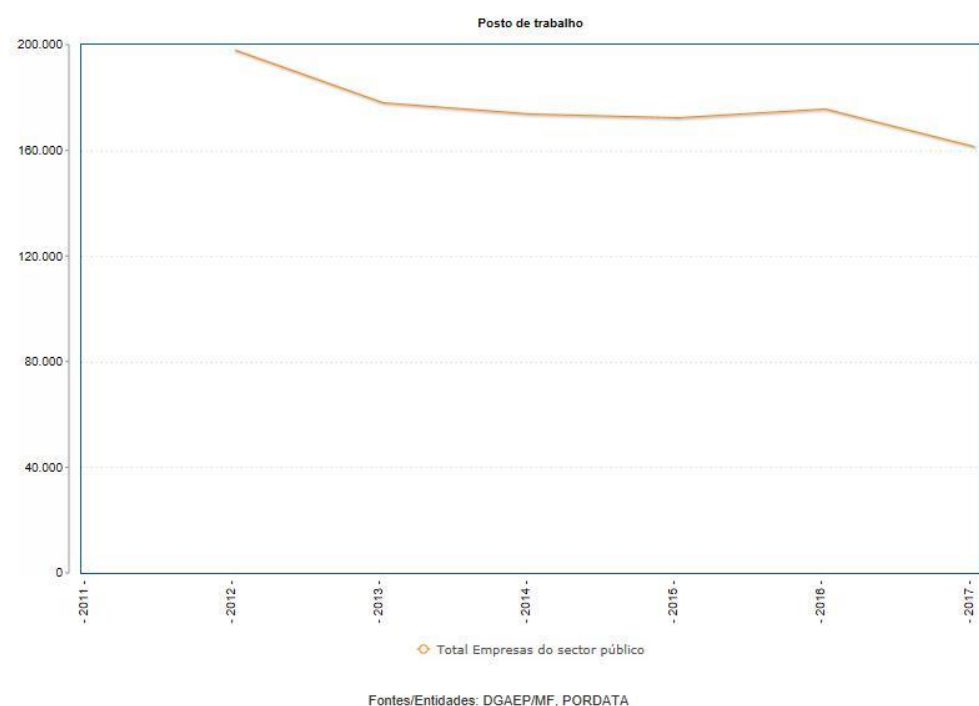
Além das singularidades organizacionais, as próprias particularidades dos indivíduos que constituem a força laboral do setor público, também influenciam o constructo “motivação” no âmbito do setor público. As aspirações e as atitudes dos trabalhadores do setor privado e do setor público, tanto em termos profissionais, como na vida divergem: os funcionários públicos serão menos materialistas e menos propensos a serem motivados por recompensas financeiras, devido ao desejo de servir a comunidade (Ward & Mitchell, 2004). A imagem geral é que funcionários do setor público são fortemente motivados pela segurança e estabilidade (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998, citado por Buelens & den Broeck, 2007). A segurança no emprego refere-se à capacidade dos trabalhadores reterem o trabalho desejável; a estabilidade no emprego refere-se à duração da correspondência entre um trabalhador e um trabalho. Há ainda dados que relatam que os funcionários do setor público são, significativamente mais motivados por um trabalho equilibrado - relação familiar (Buelens & den Broeck, 2007).

Existe um amplo consenso de que os funcionários do setor público são, então, mais intrinsecamente motivados, isto é, são mais motivados pelo conteúdo do trabalho, autodesenvolvimento, reconhecimento, autonomia, interesse no trabalho e oportunidade de aprender coisas novas (Buelens & den Broeck, 2007). Uma outra distinção crítica e frequentemente citada entre organizações do setor público e privado, é que empregam métodos diferentes para medir o alcance das metas. As organizações do setor público não têm lucro, como medida de desempenho. Como resultado, usam outros parâmetros para avaliar os seus sucessos/insucessos. Gestores que

trabalham no setor público, tendem a ter menos controlo, flexibilidade e autonomia, e os subordinados têm alternativas de autoridades formais para contornar os seus superiores. As organizações públicas tendem, portanto, a ter mais inércia e rigidez e são menos inovadoras, quando pretendem mudar. O desempenho também é dificultado com a frustração da capacidade dessas organizações, em conceber e executar projetos de longo prazo.

Os métodos de recolha de dados no setor público podem, e frequentemente mudam. De acordo com Caudle et al. (1991) estes salientam que a manutenção de uma base de dados coerente no sector público é difícil, e requer planeamento estratégico significativo, porque frequentemente, as administrações alteram os procedimentos e políticas de recolha de dados. Em contexto nacional, e segundo a Pordata, é possível atestar que o número de trabalhadores ao longo dos anos no sector público tem vindo a decrescer, desde o ano 2012 até ao ano de 2017.

*Figura 4- Trabalhadores no sector público empresarial*



Fonte: "Pordata," 2018

A explicação passará, não só pelas aposentações, mas também pela política adotada nos últimos anos, isto porque, o setor público tem sido alvo de ajustes orçamentais, tendo em conta o panorama económico e social do país, refletindo-se assim, numa maior consequência para o trabalhador. Desde o ano 2008, a política adotada foi radical, e de certa forma provocou

constrangimentos na função pública a vários níveis. Para o tema em estudo, focar-nos-emos nas compensações. A Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, “define e regula os regimes de vinculação, de carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas”, segundo o artigo primeiro da referida lei. As carreiras gerais, segundo o artigo 49º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, são subdivididas em Técnico superior, Assistente técnico e Assistente operacional. Cada uma destas carreiras detêm categorias diferenciadas, como é descrito na tabela que se segue.

*Tabela 8- Carreiras e categorias na função pública*

<b>Carreira</b>	<b>Categorias</b>
<b>Técnico superior</b>	Técnico superior
<b>Assistente técnico</b>	Coordenador técnico
	Assistente técnico
<b>Assistente operacional</b>	Encarregado geral operacional
	Encarregado operacional
	Assistente operacional

Fonte: Elaboração própria

No que se referem aos componentes de remuneração, e de acordo com o artigo 67º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, são compostos pela remuneração base, por suplementos remuneratórios e por prémios de desempenho. Começando pela abordagem da remuneração base, e considerando o artigo 68º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, esta está regulada pela tabela remuneratória, onde são estabelecidos os níveis remuneratórios ao abrigo da função desempenhada. Com as sucessivas atualizações do salário mínimo, ou seja, Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG), a tabela tem sofrido alterações. O valor da retribuição mínima mensal garantida a que se refere artigo n.º 1 do Decreto-Lei n.º 156/2017 de 28 de dezembro do Trabalho, Solidariedade e Segurança social, é fixado em € 580, neste ano de 2018. Segundo o artigo 3º do Decreto-Lei n.º 156/2017 de 28 de dezembro, o montante pecuniário do 2.º nível remuneratório da tabela remuneratória única (TRU), aprovada pela Portaria n.º 1553 -C/2008, de 31 de dezembro, corresponde ao da retribuição mínima mensal garantida.

No que diz respeito aos suplementos remuneratórios, segundo a Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, o artigo 73º explica que suplementos remuneratórios são “os acréscimos remuneratórios devidos pelo exercício de funções em postos de trabalho que apresentam condições mais exigentes relativamente a outros postos de trabalho caracterizados por idêntico cargo ou por idênticas

carreira e categoria”. Por último, é feita referência como remuneração os prémios de desempenho, em que no artigo 75º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, nos indica as condições deste tipo de atribuição: “... os trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço e, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela.” Podem ainda ser criados e regulamentados outros sistemas de recompensa de desempenho, designadamente em função de resultados obtidos em equipa ou do desempenho de trabalhadores que se encontrem posicionados na última posição remuneratória da respetiva categoria.

#### 1.6.1 Mudanças no Setor Público em 2018

Após sucessivos anos de constrangimentos remuneratórios, nos variados tipos, na Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro do Orçamento do Estado para 2018, é possível denotar algumas nuances aos cortes aplicados desde o ano de 2008. Fixando na temática abordada e na referida lei, o capítulo III, Secção I, relata, então, o tema das carreiras e o estatuto remuneratório dos trabalhadores no setor público. Na referida lei, no artigo 18º, é descrito as várias modalidades das valorizações e acréscimos remuneratórios, aplicados a partir de 1 de janeiro de 2018, não constituindo retroativos. Numa primeira instância, há as devidas alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão, seguida das promoções, nomeações ou graduações em categoria ou posto superiores aos detidos, incluindo nos casos em que dependam da abertura de procedimentos concursais. Em casos em que o trabalhador não tenha tido avaliação de desempenho, é-lhe atribuído um ponto por cada ano, segundo a alínea 2 do artigo 18º da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro. O pagamento dos acréscimos remuneratórios a que o trabalhador tenha direito será faseado em dois anos: em 2018, 25 % a 1 de janeiro e 50 % a 1 de setembro; em 2019, 75 % a 1 de maio e 100 % a 1 de dezembro, segundo a alínea 8 do artigo 18º da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro.

No que respeita ao pagamento de trabalho suplementar ou extraordinário, segundo o artigo 22º da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro, a 1 de janeiro de 2018 e sem pagamento de retroativos, é reposto o regime de trabalho suplementar previsto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, no que respeita aos acréscimos do valor da retribuição horária. Ou seja, segundo a Lei n.º 35/2014 de 20 de junho- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, em dia normal de trabalho, é pago 25 % da remuneração, na primeira hora ou fração desta e 37,5 % da remuneração, nas horas ou frações subsequentes. Trabalho suplementar prestado em dia de descanso ou feriado confere ao trabalhador o direito a 50% da remuneração por cada hora de trabalho.

## 2. Método



Metodologia é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, questionando acerca de limites e possibilidades (Demo, 1995). A metodologia é, pois, uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa, em que uma questão técnica implica uma discussão teórica. Há uma procura de factos, num processo de pesquisa ou aquisição de conhecimento, com procedimentos e critérios normalizados. No momento da pesquisa, o objetivo do investigador é conseguir informações ou dados que não seriam possíveis somente através da pesquisa bibliográfica e da observação. Uma das formas será através da entrevista, definida por Haguette (2000), como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Em pesquisas qualitativas, o fundamental é que a seleção seja feita de forma a que se consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre o objeto de estudo. O critério mais importante a ser considerado, neste processo de escolha, não é numérico, já que a finalidade não é apenas quantificar opiniões, e sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram visíveis num determinado contexto (Godoy, 1995). Considera-se, então, que o número de entrevistas deve ser pensado, tendo em conta os objetivos da pesquisa e os diferentes ambientes considerados. Neste capítulo, são apresentados os objetivos e a questão de pesquisa a que pretende ser dada resposta, assim como, o modelo de análise selecionado. Determina-se, ainda, a amostra e os métodos de recolha de dados, com especial foco na entrevista.

## 2.1 Procedimentos

Para obter evidência empírica do fenómeno que se pretende estudar, a entrevista semiestruturada foi o instrumento utilizado, que segundo os autores Louise Barriball e While (1994), “são adequadas para a exploração das perceções e opiniões dos respondentes”, sendo esse o propósito desta investigação. Assim sendo, são combinadas e agilizadas questões abertas e fechadas, onde o entrevistador tem a possibilidade de explorar o tema proposto. No entanto, este deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, e sempre que necessário, alterar o rumo da discussão para aquele que mais o interessar (Godoy, 1995). Assim, o método utilizado foca-se em entrevistas aplicadas a profissionais de Recursos Humanos, responsáveis pelas relações laborais, com o objetivo de captar e estudar as semelhanças e diferenças sentidas nos setores empresariais, público e privado, tentando compreender de que forma poderão estas nuances influenciar a motivação dos trabalhadores em contexto laboral.

Neste sentido, foram estruturados dois tipos de entrevistas, devidamente adequadas ao setor empresarial em análise, contendo questões, na primeira parte, relacionadas com dados da

organização, nomeadamente, no que se refere ao número de colaboradores, à estrutura organizacional e à importância dos Recursos Humanos. Na segunda parte da entrevista, indagaram-se os entrevistados acerca das políticas de compensação, com questões centrais sobre o sistema de compensações e o sistema de avaliação, bem como acerca do respetivo impacto na motivação, e constrangimentos sentidos.

Quando é referido na entrevista “Dados da Organização” (áreas de atuação, tipo de liderança e respetivo organograma), pretende-se obter a perspetiva da estrutura da organização, se é considerada hierarquizada ou descentralizada. No que diz respeito às “Políticas de compensação da Organização”, são tidos em conta dois conceitos chave: Compensação e Motivação. Ao longo desta fase da entrevista, é necessário perceber que tipo de incentivos são usados e o modo como a motivação é tida em consideração. Posteriormente, pretende-se apurar o grau de motivação associado às compensações praticadas nas respetivas empresas e, paralelamente, perceber se existe algum tipo de melhoria ou atualização/verificação, isto é, se avaliam estes métodos motivacionais aplicados às necessidades dos colaboradores (Anexo 3).

## 2.2 A entrevista

Na construção da lista de potenciais respondentes, foi redigido e enviado via email (Anexo 4), um texto destinado às entidades públicas e privadas, convidando-as a participar no estudo, no qual se explicada, igualmente, os objetivos da investigação, bem como os preceitos éticos seguidos. Foram contactadas 45 empresas, na zona centro do território nacional, das quais cinco responderam que não estariam dispostas a colaborar no estudo; 7 responderam afirmativamente, evidenciando a sua disponibilidade para participarem no estudo; das restantes 33, não se obteve qualquer resposta. As 7 entrevistas foram levadas a cabo nas instalações das próprias organizações, entre os meses janeiro e junho de 2018, tendo-se obtido, assim, uma taxa de resposta de 16%. As entrevistas tiveram uma duração média de 46 minutos, sendo que a duração mínima foi de 40 minutos e a máxima de 60 minutos.

Apesar de haver perspetivas divergentes quanto à forma de registo das entrevistas, em que alguns autores, como Louise Barriball e While (1994), projetam a ideia de que a gravação áudio permite uma replicação do seu teor, optou-se por não proceder à gravação das mesmas. Como Boni e Quaresma (2005) afirmam, a presença de um gravador pode ser percecionado como um fator de inibição, e de certa forma, conserva-se a integridade do entrevistado sobre questões ou assuntos mais sensíveis, evitando assim, respostas tendenciosas ou enviesadas. De igual forma, a gravação de vídeo também não foi considerada como opção viável, tendo em conta o seu carácter intrusivo

(MacNaghten & Myers, 2007) e outras desvantagens e limitações, nomeadamente questões de natureza ética (Barbour, 2007). Acrescentando a estes aspetos, é de realçar, que a temática das compensações é considerada um assunto sensível nas organizações, pelo que a opção pela não gravação, permitiu salvaguardar a possível reticência por parte do entrevistado na partilha de dados ou experiências. Por conseguinte, a medida adotada foi o registo escrito de notas, de forma detalhada, consoante o decorrer das referidas entrevistas.

### 2.3 Amostra

Caraterizou-se a amostra com base nas variáveis “Género”, “Habilitações Literárias” e “Tempo a exercer funções nos RH”. Como é possível validar pela tabela 9, no que se refere ao género, foram entrevistados cinco homens e duas mulheres.

*Tabela 9- Entrevista: Género*

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	5	71%
<b>Feminino</b>	2	29%
<b>Total</b>	7	100%

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos níveis de qualificação literárias, e segundo a tabela seguinte, apenas um dos entrevistados tem o grau de Mestre. Os restantes seis subdividem-se, em igual número, com Licenciatura e com Ensino Secundário.

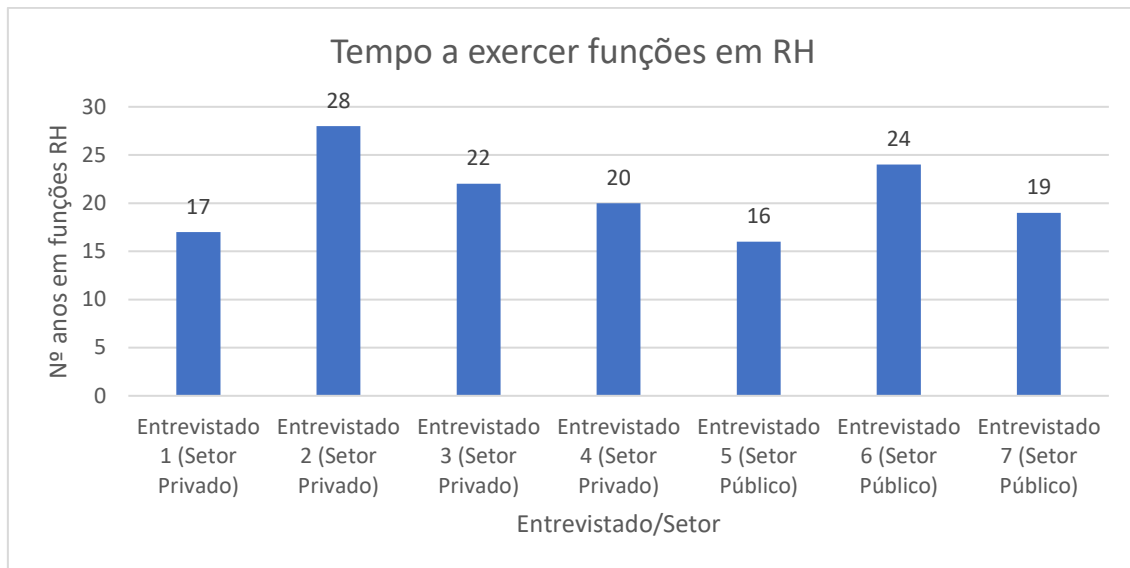
*Tabela 10- Entrevista: Habilitações Literárias*

<b>Habilitações Literárias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Ensino Secundário</b>	3	43%
<b>Licenciatura</b>	3	43%
<b>Mestrado</b>	1	14%
<b>Total</b>	7	100%

Fonte: Elaboração própria

Note-se, que há empresas de menor dimensão e, portanto, o colaborador que desempenha funções em RH, desempenha também noutras áreas. Analisando o gráfico seguinte, é possível constar que o número de anos de experiência oscila entre os 16 anos e os 28 anos, sendo que em média os entrevistados têm cerca de 21 anos de experiência em funções de RH. Quanto ao número de anos de experiência em funções RH por setor, esta oscila entre os 17 anos e os 28 anos, em empresas privadas, (média de 22 anos) e dos 16 anos aos 24 anos, no setor público (média de 20 anos).

Figura 5- Entrevista: Tempo a exercer funções em RH



Fonte: Elaboração própria

É necessário salientar, que uma das empresas públicas da amostra pertence ao Setor Empresarial do Estado, onde é estabelecida uma gestão híbrida, isto é, a empresa tem particularidades/imposições do setor público, mas uma filosofia do setor privado. Isto remete para uma aplicação do direito privado com sobreposição da Lei do Orçamento do Estado em matérias salariais, prémios, etc. Assim sendo, será considerada uma entidade de carácter Público. No gráfico 5, é ainda possível verificar, que três das entrevistas foram realizadas no setor Público e quatro no setor Privado.

### 3. Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos responsáveis da área de Recursos Humanos, conseguindo assim responder à questão colocada ao longo deste estudo: Compreender como esta dialética é distinta entre setor público e/ou empresarial do Estado e o setor privado.

### 3.1 Percepções dos responsáveis de RH sobre compensação e motivação nas Organizações

Foi realizada uma análise de conteúdo às entrevistas, tendo os resultados sido organizados de acordo com cinco categorias: (1) Aspetos da Organização; (2) Características da relação entre Compensação e Motivação; (3) Tipos de Compensação; (4) Motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação; e (5) Avaliação da Eficácia do Sistema de Compensação vigente. A tabela 11 resume os resultados destas mesmas categorias.

#### 3.1.1 Aspetos da Organização

Todos os entrevistados consideraram e evidenciaram a importância dos RH nas organizações, mesmo num mundo tecnológico como o de hoje. Como referiu um responsável “... sem estes, simplesmente não poderia haver uma empresa formada” (responsável #3; masculino; privado). Outro completou a ideia “... as pessoas assumem um papel fulcral no desempenho das atividades” (responsável #5; feminino; público). Todos os entrevistados consideraram também, que a melhoria contínua através de sugestões dos colaboradores é parte integrante das respetivas organizações, isto porque, e segundo um responsável “... existe esta abertura porque são eles que estão no terreno, são os meus olhos e os meus braços” (responsável #4; masculino; privado).

No que se refere, à estrutura das organizações consideradas neste estudo, todas têm por estratégia a centralização do poder. Embora haja a delegação de autoridade na tomada de algumas decisões, na globalidade, este encontra-se centralizado na administração da empresa. Como refere um responsável “... a administração delega competências com regras bem definidas. A tomada de decisão é feita dentro de determinados limites por cada área” (responsável #5; feminino; público). A única organização que se poderia considerar como sendo menos centralizada, seria uma das empresas em estudo do setor privado, uma vez que é uma empresa em regime de *franchising*, isto é, um tipo de estratégia de gestão que confere autonomia ao gestor/sócio estando, no entanto, sempre na alçada da “loja mãe”. Contudo, esta organização em estudo não possui este gestor/sócio, e, portanto, rege-se pelas normas da central, sendo a autoridade completamente centralizada. Como diz o responsável “Sem ele, a organização encontra-se dependente de decisões ou iniciativas da “loja mãe”” (responsável #4; masculino; privado).

### 3.1.2 Características da relação entre Compensação e Motivação

Grande parte dos responsáveis entrevistados (n=5) consideraram esta relação entre Compensação e Motivação ambígua, isto é, passível de ser tida em conta de diferentes formas, isto porque, a questão que se coloca é, “Mas afinal o que é sentir-se compensado?”. “Uma empresa com um sistema de incentivos implementado, naturalmente conseguirá níveis de motivação mais elevados. Embora nem sempre essa relação seja estreita (de forma simples ou linear), ou seja, a motivação não depende exclusivamente de incentivos monetários ou materiais. Ser bem tratado, ser reconhecido, ter direito a participar em projetos, pode, por si só, aumentar os níveis de motivação” (responsável #5; feminino; público).

Outras características desta relação, indicadas pelos entrevistados são: “forte”, “fundamental”, “consequente” e “uma relação possível”. Segundo um responsável “Há uma ligação forte entre a recompensa que a organização dá, em troca do trabalho e contributo para a mesma” (responsável #1; feminino; privado). Contudo, esta relação sendo fundamental, tem de ser possível.

*Tabela 11- Relação entre compensação e motivação nas Organizações (números representam quantos entrevistados mencionaram o item)*

<b>Aspetos da Organização</b>	<b>N</b>
Relevância da importância dos RH	7
Melhoria contínua com sugestões de colaboradores	7
Centralização do Poder	7
<b>Características da relação entre Compensação e Motivação</b>	
Ambígua (diferentes formas)	5
Estreita/Linear	2
Forte	1
Possível	1
Fundamental	1
Consequente	1
<b>Tipos de Compensação</b>	
Prémios	5
Épocas festivas (circo, natal)	5
Formação	4
Promoções	2
Posição remuneratória (alteração)	2
Seguro de saúde	2
Subsídio de Estudo: filhos	2
Flexibilidade de horário	2
Seguro de vida	1
Salários acima dos mínimos exigidos	1
Bolsa de estudo para filhos de colaboradores	1
Subsídio de Doença	1
Fisioterapia	1
Estatuto trabalhador estudante	1

Estágios convertidos em contratos	1
Reuniões isoladas para reconhecer o trabalho e dedicação	1
Banco de horas	1
Dia aniversário	1
Cabaz nascimento	1
Boas condições de trabalho (administrativas e operacionais)	1
Sistema de adiantamentos	1
<b>Motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação</b>	
Constrangimentos legais	4
Bom clima	1
Respeito	1
Recrutamento interno	1
Autonomia	1
Manter <i>Know-how</i> (acompanhamento de 1 ano a possíveis aposentados)	1
Capacitar colaboradores da responsabilidade	1
Rendimento do colaborador	1
<b>Avaliação da Eficácia do Sistema de Compensação vigente</b>	2

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.3 Tipos de Compensação

Foram considerados os mais variados tipos de compensação, naturalmente, devido às diferentes necessidades ou realidades dos colaboradores e devido às diferentes perspetivas ou estratégias das empresas. Cinco dos responsáveis entrevistados referiram que os prémios e a comemoração de épocas festivas fazem parte da esfera compensatória da respetiva organização. A formação é também uma das tipologias de compensação mais adotada (n=4), embora nem sempre vista na melhor perspetiva. Segundo um responsável “... a formação é tida como uma coisa menos boa pelos colaboradores, quando, por exemplo, passa de *e-learning* para presencial, com deslocação associada” (responsável #2; masculino; privado). De acrescentar, que nesta organização a idade média ronda os 45 anos, o que pode influenciar para este tipo de discurso.

Em seguida, temos a compensação ao nível das promoções, ao nível da alteração da posição remuneratória, seguro de saúde, subsídio de estudo para os filhos e a flexibilidade de horário (todos os itens com n=2). Não menos importante, mas em casos mais isolados, há compensação através do seguro de vida, dos salários acima dos mínimos exigidos, da bolsa de estudo para os filhos, do subsídio de doença (complemento do valor pago pela segurança social), de fisioterapeuta, do estatuto trabalhador estudante, de estágios convertidos em contratos, do banco de horas, e até mesmo do dia de aniversário dado ao colaborador e de um incentivo à natalidade, com cabaz nascimento, entre outros listados na tabela 11 (todos os itens com n=1).



#### 3.1.4 Motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação

Quando, nos referimos aos tipos de compensação adotados em cada organização, importa perceber o motivo subjacente à respetiva escolha, independentemente da sua natureza ser estratégica ou alheia/imposta à organização. O motivo mais vezes mencionado pelos entrevistados (n=4) prende-se com os constrangimentos sentidos ao nível da legislação, ou seja, a forma de compensar os colaboradores não é a desejada mais sim a possível, dentro dos parâmetros legais estabelecidos. Como referiu um responsável “Na ausência da abertura para compensações remuneratórias, seguem-se por outros caminhos, na tentativa de manter os colaboradores motivados, de certa forma” (responsável #4; masculino; privado). Num outro caso, um responsável diz que “A legislação em vigor cria constrangimentos ao nível da valorização/compensação do mérito. Dito de outra forma, não é possível compensar os melhores nem penalizar os piores” (responsável #5; feminino; público).

Contudo, ainda é possível adotar compensações como, a promoção de um bom clima de trabalho, de autonomia, de cultivo do *know-how* e até mesmo de um possível recrutamento interno (todos os itens com n=1). Numa das entidades, e segundo o responsável, existem medidas que agilizam o processo de saída de colaboradores reformados, através, por exemplo, do acompanhamento de um ano ou do tempo necessário (quanto baste), por parte de um novo colaborador: “No ano 2017 já foram contratados colaboradores para substituição, com o devido acompanhamento prévio, assegurando o nosso *know-how*” (responsável #1; feminino; privado).

Importa salientar que, apesar de poucos responsáveis o admitirem, o objetivo da compensação passa também pelo rendimento do colaborador. Segundo um responsável “... o grande objetivo é o rendimento do colaborador na organização, e aí temos de ser imparciais, quanto mais rendimento impulsionarem, mais a empresa lucra, cresce, e aí sim, todo o trabalho compensou o esforço” (responsável #3; masculino; privado).

#### 3.1.5 Avaliação da Eficácia do Sistema de Compensação vigente

Com todas estas medidas, na tentativa de compensar e motivar os colaboradores de uma organização, a questão que se coloca tem que ver com a melhoria contínua da gestão da empresa, isto é, que ferramentas detêm para avaliar o sistema de compensação adotado, percebendo se este vai ao encontro dos objetivos organizacionais e pessoais. Do universo das sete organizações, apenas duas fazem esta avaliação da eficácia, através de questionários de satisfação individuais ou em reuniões isoladas. Um dos responsáveis afirma que “... o questionário de satisfação da empresa é feito em continuidade, de dois em dois anos” e posteriormente, “...já houve acionamento de

melhorias das infraestruturas apontadas” (responsável #1; feminino; privado). Outro responsável relatou que os questionários anónimos são aqueles de que se conseguem obter maior sinceridade “... conseguimos obter sinceridade nos questionários anónimos com uma frequência de duas a três vezes por ano” (responsável #3; masculino; privado).

### 3.2 Relação entre compensação e motivação nas Organizações Públicas e Privadas

Terminando esta análise geral das entrevistas semiestruturadas, realizadas a responsáveis de RH, e considerando o tema em estudo, é relevante analisar estes dados na perspetiva do setor a que corresponde, isto é, um balanço entre o setor privado e público, dentro destas áreas já exploradas. Segundo a tabela 12, das três empresas públicas, duas são de dimensão média e uma de pequena dimensão; no que toca às entidades privadas, das quatro analisadas, três são de pequena dimensão e uma de dimensão média.

*Tabela 12- Relação entre compensação e motivação nas Organizações Públicas e Privadas (números representam quantos entrevistados mencionaram o item)*

	<b>N Organização Pública</b>	<b>N Organização Privada</b>
<b>Dimensão</b>		
Média	2	1
Pequena	1	3
<b>Tipos de Compensação</b>		
Prémios	2	3
Promoções	2	
Posição remuneratória (alteração)	2	
Seguro de saúde	1	1
Seguro de vida	1	
Salários acima dos mínimos exigidos		1
Subsídio de Estudo: filhos	1	1
Bolsa de estudo para filhos de colaboradores	1	
Subsídio de Doença		1
Fisioterapeuta		1
Épocas festivas (circo, natal)	2	3
Formação	2	2
Estatuto trabalhador estudante		1
Estágios convertidos em contratos		1
Reuniões isoladas para reconhecer o trabalho e dedicação		1
Banco de horas		1
Flexibilidade de horário	1	1
Dia aniversário	1	
Cabaz nascimento	1	

Boas condições de trabalho (administrativas e operacionais)	1	
Sistema de adiantamentos	1	
<b>Constrangimentos</b>		
Lei Orçamento Estado	3	
Política de Franchising não aplicada a todas as entidades do grupo		1
<b>Avaliação da Eficácia do Sistema de Compensação</b>		2

Fonte: Elaboração própria

Mas, mais importante do que a dimensão da organização, é a análise dos tipos de compensação adotados em cada um dos setores. Iniciando-se pelos prémios, é mais saliente esta compensação no privado (n=3), o que nos remete para a questão dos constrangimentos legais sentidos no setor público. Já as promoções, são tipicamente públicas, e havendo o descongelamento de carreiras por parte do governo, há a possibilidade de progressão consoante componentes, como a avaliação de desempenho (n=2). O mesmo se aplica à alteração da posição remuneratória (n=2). O seguro de saúde é assegurado por ambos os setores (n=1) e o seguro de vida pelo setor público (n=1).

O salário “acima dos mínimos exigidos” apenas foi referido uma vez, por um responsável do setor privado, o que evidencia a maior possibilidade de compensação remuneratória no ambiente organizacional privado. Já o subsídio de estudo para os filhos dos colaboradores foi mencionado em ambos os setores (n=1). Há também a bolsa de estudos para os filhos, mas neste caso, apenas é referido uma vez, no setor público. O subsídio de doença é praticado apenas por uma entidade privada, o que poderá realçar questões de aumento da taxa de absentismo, que se traduz em possíveis excessos/abusos de ausências neste âmbito, apesar de ser uma medida extremamente valorizada. Fisioterapeuta foi também relatado por um só responsável do setor privado.

Épocas festivas, como já visto anteriormente, é o item mais frequente em ambos os setores, sendo que o setor público tem dois itens neste âmbito e o privado três. Importa não esquecer a formação, e esta é tida em conta como compensação em ambos os setores (n=2). Uma via de formar pessoas, e segundo um responsável do setor privado, é dar-lhes a possibilidade de estudar e trabalhar, garantindo-lhes o estatuto, e em casos de estágios, convertê-los em contratos (n=1).

A reunião, anteriormente mencionada, de carácter mais intimista, também passa por ser um “item compensador” no setor privado, na medida em que se reconhece o valor, dedicação e trabalho desenvolvido (n=1). O banco de horas, também se torna numa forma de gozo das horas excedidas

e não pagas (n=1; privado). De forma semelhante, temos a flexibilidade de horário presente em ambos os setores (n=1). Medidas como o gozo do dia de aniversário, o cabaz nascimento, as boas condições de trabalho e o sistema de adiantamentos, são referidos apenas por uma organização do setor público.

O constrangimento à compensação, passa pela Lei do Orçamento de Estado, em três empresas públicas; no setor privado, passa pela política de *franchising*, sentida por uma empresa. Assim sendo, é esperado que haja pouca autonomia e regularidade/frequência de valorização dos trabalhadores nestas empresas, tendo por base que os custos são controlados, fixados e aquando de alguma alteração remuneratória, têm de ser totalmente fundamentados e aprovados. Salvaguarda-se que, um possível acordo coletivo de trabalho, poderá ser um bom caminho para a materialização do mérito.

A avaliação da eficácia do sistema de compensação de cada organização deveria ser um princípio, por forma a “direcionar o barco para bom porto”. Contudo, só duas organizações o fazem, sendo estas do setor privado, o que também vai de encontro à linha de raciocínio de que, se há pouca ou nenhuma margem de compensação, seria uma avaliação enviesada, pouco credível ou fidedigna.

## 4. Conclusões

#### 4.1 Discussão

Esta investigação tinha como objetivo tentar compreender a possível relação entre motivação e compensação nos dois setores empresariais, o público e o privado, e que tipos de compensações seriam mais expressivos em cada um destes, tendo por base os possíveis constrangimentos. Os resultados obtidos, devido à reduzida amostra, foram analisados com cautela, sendo considerado um primeiro estudo exploratório e uma primeira pista de como esta relação existe e opera. Esta relação, entre os dois conceitos, efetivamente existe, pese embora com perspetivas divergentes; o que é uma compensação considerável/relevante para um colaborador, pode não o ser para outro.

Considerando os tipos de compensações adotados em cada um dos setores, é possível constatar, tendo por base a amostra estudada, que no setor público há mais constrangimentos no que se refere à compensação monetária. Isto é, embora haja a lei que regula as progressões das carreiras e possíveis promoções, ficam impedidos de o fazer sempre que haja nova regulamentação governamental. Tal situação não acontece no privado, onde, tendo em conta a amostra, há uma manutenção do salário base, mas uma atmosfera bem mais flexível e autónoma de possíveis compensações monetárias. Ou seja, a burocracia acaba por ser uma condicionante da compensação, que consequentemente, se reflete na motivação dos trabalhadores.

Contudo, há compensações encontradas em ambos os setores, como a formação, que é um promotor de uma organização sustentável. É de assinalar, também, a comemoração de épocas festivas, a atribuição do seguro de saúde para o colaborador ou para famílias, a flexibilidade de horário, valorizada essencialmente por quem tem filhos ou familiares a cargo, e o subsídio de estudo para os filhos dos colaboradores, como complemento para o ano letivo escolar. Importa referir que, na organização do setor empresarial do estado, há uma maior abertura para compensações do que numa “típica” organização do estado. Considerando, por exemplo, o dia de aniversário ou o sistema de adiantamentos, que fogem um pouco ao domínio público conhecido.

Mas a questão central permanece, isto porque, para além de compreendermos as compensações praticadas nas diferentes organizações, que relação estabelecem com a motivação dos colaboradores? Segundo os dados obtidos, a teoria de Herzberg pode ser um bom “complemento” de análise, isto porque, é percebido que os fatores internos são importantes, com todas as empresas entrevistadas a indicar o marco da *“Melhoria contínua com sugestões de colaboradores”*; ou seja, as empresas apostam nesta escuta ativa, de forma a melhorar aspetos organizacionais na perspetiva dos colaboradores, cultivando assim a sua realização, reconhecimento e desenvolvimento pessoal. Quando falamos em prémios e promoções, deve-se, naturalmente, ao

esforço de cada colaborador e, portanto, relacionado com o reconhecimento do trabalho desenvolvido. As *“Reuniões isoladas para reconhecer o trabalho e dedicação”* também fazem parte dos fatores motivadores. A formação é a base para o desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional, porque o saber mais e melhor não ocupa espaço. Todas estas condições/necessidades são de longo prazo e conduzem à felicidade e satisfação.

Numa outra perspectiva, elevam-se os fatores externos, que nos conduzem para os salários e alteração da posição remuneratória. Mais concretamente, foi até referido por um responsável, um tipo de compensação relacionado com *“Boas condições de trabalho (administrativas e operacionais)”*. Estes fatores sustentam a não insatisfação a curto prazo e são aqueles que poderão ser a causa de infelicidade no trabalho. No entanto, uma das críticas apresentadas à teoria refere-se à componente salarial, sendo considerada pelo autor como fator externo, mas a maioria das pessoas sente-se motivada pela possibilidade de obter recompensas monetárias relevantes, ou seja, afigurar-se-ia como um fator interno. Estes fatores externos têm uma importância relevante pois, aquando das entrevistas, proferiu-se nos constrangimentos relacionados com compensações monetárias, que em parte são a causa de insatisfação nas organizações.

Assim sendo, todos os tipos de compensações podem ser promotores de motivação, com mais relevância para uns do que para outros. A recompensa monetária é importante, mas isolada, pode gerar desequilíbrio organizacional, em que os colaboradores só investem nesse objetivo e colocam de parte os objetivos organizacionais; por outro lado, a nível pessoal, não há realização pessoal, brio ou sentido de desenvolvimento intrínseco. Assim sendo, terá de haver outras componentes em simultâneo com o fator dinheiro, como o respeito, comunicação, segurança, ambiente confortável, cultivo de um bom relacionamento, entre outras.

Deste modo, a motivação dos colaboradores denotar-se-á, com maior probabilidade, quando se consegue equilibrar a balança entre a componente monetária e a componente humana. Por muitos incentivos monetários oferecidos, o colaborador que não se sentir feliz, integrado, capaz de contribuir para um objetivo comum, não permanecerá na organização. O mesmo acontece se pensarmos no inverso, isto é, se houver o acompanhamento humano, concomitantemente com algumas das medidas mencionadas, mas faltar a componente material, atualização salarial ou prémios de desempenho, por exemplo, o colaborador sentir-se-á desmotivado, porque a realidade é que verá o seu poder de compra inalterado.

Os impactos que a falta do “equilíbrio da balança” poderá trazer são variados. Iniciando-se pela componente humana, se esta faltar, haverá com certeza descontentamento, insatisfação e

demasiada rotatividade na organização. Os colaboradores não se sentem integrados, capazes, motivados em prol de um objetivo único. A falta de ser útil é a falta de realização e desenvolvimento pessoal, falta de satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização. A componente monetária é aquela que premeia os audazes e o bom desempenho, que promove o reconhecimento e valorização. Quando este não existe, os colaboradores sentem falta de valorização do seu desempenho e aguardam mudanças, têm esperanças de alterações organizacionais. Alguns decidem abandonar a organização, mesmo sabendo que a componente humana é vivenciada; já outros, preferem manter-se e aspirar melhorias. Em conclusão, as implicações desta não conjugação das duas componentes compensatórias pode criar entraves na gestão humana, organizacional e até mesmo ao nível social.



#### 4.2 Limitações e estudos futuros

Tal como grande parte dos estudos realizados, este trabalho possui algumas limitações que poderão servir de base e de incentivo a futuras investigações. Desta forma, poderemos considerar que no âmbito de um estudo qualitativo, a entrevista é bom meio de recolha de dados, contudo, o número destas foi bastante reduzido. Estudos futuros poderão alargar a aplicação das entrevistas a uma maior amostra ou, inclusive, avançar para um estudo de natureza quantitativa.

Ademais, a amostra incluiu apenas indivíduos/empresas da região centro do país, podendo, portanto, numa futura investigação, haver uma maior dispersão na recolha de dados.

Ao longo da tentativa de angariação de possíveis entrevistados, foi mais fácil estabelecer comunicação com o setor privado, embora algumas das entrevistas não tenham avançado para a respetiva concretização. Espera-se que este estudo proporcione contributos importantes e que fomenta futuras investigações dentro desta temática.

## 5. Bibliografia

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting public service motivated employees: how to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 615–641. <https://doi.org/10.1177/0020852312455298>
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1), 11–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>
- Baldwin, J. N. (1984). Are We Really Lazy? (p. 4 (2): 80–89). Review of Public Personnel Administration.
- Barbour, R. (2007). *Doing focus group* (1<sup>a</sup>). London: Sage.
- Batra, S. (2017). How do new ventures attract and retain talented employees? The case of Shaadisaga. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 1–3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0130>
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas* (7<sup>a</sup>). Lisboa: ISCSP.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica Dos Pós-Graduandos Em Sociologia Política Da UFSC*, 2(1), 68–80. <https://doi.org/10.5007/%X>
- Brewer, G. A., Ritz, A., & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635456>
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Buelens, M., & den Broeck, H. Van. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cabrita, J., & Perista, H. (2006). Measuring job satisfaction in surveys—Comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 1–30.
- Caudle, S. L., Gorr, W. L., & Newcomer, K. E. (1991). Key Information Systems Management Issues for the Public Sector. *MIS Quarterly*, 15(2), 171. <https://doi.org/10.2307/249378>
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547–568.

<https://doi.org/10.1177/0095399707303634>

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (E. RH, Ed.) (8ª). Lisboa.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Decreto-Lei n.º 156/2017 de 28 de dezembro do Trabalho, Solidariedade e Segurança social, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série — N.º 248 (2017).
- Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. (Atlas, Ed.) (3ª).
- Ding, X.-H., He, Y., Wu, J., & Cheng, C. (2016). Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick. *Chinese Management Studies*, 10(3), 593–614. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0006>
- Doherty, T. L., & Horne, T. (2001). *Managing Public Services - Implementing Changes*. <https://doi.org/10.4324/9780203996546>
- Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*, 28(1), 50–66. <https://doi.org/10.5465/256061>
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39–56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00098-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00098-8)
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gallup. (2010). *State of American Workplace: 2008-2010*.
- Ganster, D. C., Kiersch, C. E., Marsh, R. E., & Bowen, A. (2011). Performance-Based Rewards and Work Stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 221–235. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619388>
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (2ª edição). Reading, MA : Addison-Wesley.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8<sup>o</sup> edição). Prentice Hall. New Jersey.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Doctoral Thesis*, (1), 87. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2007.00507.x>
- Haguet, T. M. F. (2000). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. (Vozes, Ed.) (4<sup>a</sup>).
- Hammermann, A., & Mohnen, A. (2014). The price of hard work: Different incentive effects of non-monetary and monetary prizes. *Journal of Economic Psychology*, 43(Supplement C), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.04.003>
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2667032>
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Higgins, E. (2000). Making a Good Decision: Value from Fit. *The American Psychologist*, 55, 1217–1230.
- Jae Moon, M. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24, 177.
- Jeffrey, S. A., & Shaffer, V. (2007). The Motivational Properties of Tangible Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 39(3), 44–50. <https://doi.org/10.1177/0886368707302528>
- Johansson, B., Rask, K., & Stenberg, M. (2010). Piece rates and their effects on health and safety – A literature review. *Applied Ergonomics*, 41(4), 607–614. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2009.12.020>
- Kanfer, R. (1995). *Motivation and performance*. Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour, Oxford: Blackwell.
- King, W. R., Marks Jr., P. V., & McCoy, S. (2002). The Most Important Issues in Knowledge Management. *Commun. ACM*, 45(9), 93–97. <https://doi.org/10.1145/567498.567505>
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76(Supplement C), 188–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.03.003>

- Kvaløy, O., & Schöttner, A. (2015). Incentives to motivate. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116(Supplement C), 26–42.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.03.012>
- Lazear, E., & Shaw, K. (2007). *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:nbr:nberwo:13653>
- Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro do Orçamento do Estado para 2018, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série — N.º 249 (2018).
- Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série — N.º 41 (2008).
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série — N.º 117, 1 (2014).
- Lira, M. (2014). A apreensão com a crise e a motivação extrínseca dos trabalhadores do setor público português. *Revista Da UIIPS*, 2, 556–570.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=MHR9AAAAMAAJ>
- Louise Barriball, K., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- MacNaghten, P., & Myers, G. (2007). Focus groups. In G. Globo, C. Seale, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice: Concise Paperback Edition* (pp. 65–79). London: Sage.
- Mahazril, A. Y., Zuraini, Y. Z., Hafizah, H. A. K., Aminuddin, A., Zakaria, Z., Noordin, N., & Mohamed, B. A. (2012). Work motivation among Malaysian public servants. *Asian Social Science*, 8(12), 238–242. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p238>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society* (1ª). Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- Mercer. (2017). Total Compensation 2017. *Jason Associates*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2014). Awards at work. *Labour Economics*, 31(Supplement C), 205–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.labeco.2014.04.002>
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho* (1ª). Lisboa: Editora RH.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*. Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004)
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability

- and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Pordata. (2018). Retrieved March 19, 2018, from  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+no+sector+público+empresarial-2994>
- Rouziès, D., Onyemah, V., & Iacobucci, D. (2017). A Multi-Cultural Study of Salespeople's Behavior In Individual Pay-For-Performance Compensation Systems: When Managers Are More Equal And Less Fair Than Others. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(3), 198–212.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1337519>
- Sassenberg, K., Jonas, K., Y Shah, J., & C Brazy, P. (2007). Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 249–267.
- Senécal, C., Vallerand, R., & Guay, F. (2001). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Toward a Motivational Model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 176–186.
- Sims, D., Fineman, S., & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and organizations: An introduction* (2<sup>a</sup>). London: Sage.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism [by] B. F. Skinner* ([1st ed. ]). Knopf; [distributed by Random House] New York.
- Song, L., Wang, Y., & Wei, J. (2007). Revisiting motivation preference within the Chinese context: an empirical study. *Chinese Management Studies*, 1(1), 25–41.  
<https://doi.org/10.1108/17506140710735445>
- Steven Kerr. (1995). On the Folly of Rewarding A while hoping for B. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 769–783. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9503133466>
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193–203.  
<https://doi.org/10.1108/13620430610661722>
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. Retrieved from  
<http://www.jstor.org/stable/3069443>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265–1285.  
<https://doi.org/10.1002/smj.787>
- Ward, M. A., & Mitchell, S. (2004). A comparison of the strategic priorities of public and private sector information resource management executives. *Government Information Quarterly*, 21(3), 284–304. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2004.04.003>
- Weimer, D. L. (1994). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, by David Osborne and Ted Gaebler. New York: Addison-Wesley, 1992, 420 pp.

Price: \$22.95 cloth. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 187–192.  
<https://doi.org/10.1002/pam.4050130113>

Wicker, F. W., Brown, G., Wiehe, J. A., Hagen, A. S., & Boring, W. (1991). Differential Correlates of Positive-Based and Negative-Based Incentives in Motivation. *The Journal of Psychology*, 125(5), 567–578. <https://doi.org/10.1080/00223980.1991.10543321>

Wieth, M., & D Burns, B. (2014). Rewarding Multitasking: Negative Effects of an Incentive on Problem Solving Under Divided Attention. *Journal of Problem Solving*, 7.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>



## 6. Anexos

## 6.1 Anexo 1: Guião de entrevista semiestruturada (Privado)

**Tema:** Motivação e Compensações: A dialética no Setor Público e/ou Empresarial do Estado e no setor Privado

**Objetivo geral:** Explorar a relação existente entre motivação e compensação ao nível organizacional, bem como compreender como esta dialética é distinta entre setor público e/ou empresarial do Estado e o setor privado.

**Entrevistado:** Responsável dos RH

**Duração da entrevista:** 40 minutos/ 60 minutos

Objetivos	Questões
Dados bibliográficos do entrevistado	
Realizar uma breve caracterização do entrevistado.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual a sua área de formação?</li><li>2. Quantos anos de experiência possui na área de Recursos Humanos?</li></ol>
Dados da Organização	
Descrever as áreas de atuação, tipo de liderança e respetivo organograma.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual o número de colaboradores na organização?</li><li>2. Relativamente à estrutura organizacional, há delegação de autoridade ou centralização do poder?</li><li>3. Qual a importância dos recursos humanos na organização?</li><li>4. Para delegação, tomada de decisões, oportunidades de melhoria, existe abertura para que os colaboradores possam intervir sem constrangimentos futuros?</li></ol>
Políticas de compensação da Organização	
Descrever em formato síntese compensações aplicadas na organização e o grau de motivação associado.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Como encara a relação entre compensação e motivação?</li><li>2. Como funciona o sistema de compensações nesta organização? Que tipos de compensações são consideradas e aplicadas?</li></ol>

	<p>3. Quais os motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação?</p> <p>4. A organização avalia a eficácia do sistema de compensações vigente? Isto é, avalia se de facto existem impactos positivos na motivação dos colaboradores para trabalhar? Se sim, de que modo? E com que frequência?</p>
--	--

## 6.2 Anexo 2: Guião de entrevista semiestruturada (Público)

**Tema:** Motivação e Compensações: A dialética no Setor Público e/ou Empresarial do Estado e no setor Privado

**Objetivo geral:** Explorar a relação existente entre motivação e compensação ao nível organizacional, bem como compreender como esta dialética é distinta entre setor público e/ou empresarial do Estado e o setor privado

**Entrevistado:** Responsável dos RH

**Duração da entrevista:** 40 minutos/ 60 minutos

Objetivos	Questões
Dados bibliográficos do entrevistado	
Realizar uma breve caracterização do entrevistado.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual a sua área de formação?</li><li>2. Quantos anos de experiência possui na área de Recursos Humanos?</li></ol>
Dados da Organização	
Descrever as áreas de atuação, tipo de liderança e respetivo organograma.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Qual o número de colaboradores na organização?</li><li>2. Relativamente à estrutura organizacional, há delegação de autoridade ou centralização do poder?</li><li>3. Qual a importância dos recursos humanos na organização?</li><li>4. Para delegação, tomada de decisões, oportunidades de melhoria, existe abertura para que os colaboradores possam intervir sem constrangimentos futuros?</li></ol>
Políticas de compensação da Organização	
Descrever em formato síntese compensações aplicadas na organização e o grau de motivação associado.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Como encara a relação entre compensação e motivação?</li><li>2. Sendo uma organização pública, que tipos de compensações são</li></ol>

	<p>consideradas e aplicadas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Na sua opinião, que tipo de constrangimentos a legislação em vigor cria no âmbito das compensações?</li> <li>4. A organização tenta ultrapassar esses constrangimentos? De que modo?</li> <li>5. A organização avalia a eficácia do sistema de compensações vigente? Isto é, avalia se de facto existem impactos positivos na motivação dos colaboradores para trabalhar? Se sim, de que modo? E com que frequência?</li> </ol>
--	--

### 6.3 Anexo 3: Objetivos da entrevista

Estrutura	Objetivos	Questões	
Dados da Organização	Descrever as áreas de atuação, tipo de liderança e respetivo organograma.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o número de colaboradores na organização?</li> <li>2. Relativamente à estrutura organizacional, há delegação de autoridade ou centralização do poder?</li> <li>3. Qual a importância dos recursos humanos na organização?</li> <li>4. Para delegação, tomada de decisões, oportunidades de melhoria, existe abertura para que os colaboradores possam intervir sem constrangimentos futuros?</li> </ol>	
Políticas de compensação da Organização	Descrever compensações aplicadas na Organização e o grau de motivação associado.	Setor Privado	Setor Público
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como encara a relação entre compensação e motivação?</li> <li>2. Como funciona o sistema de compensações nesta organização? Que tipos de compensações são consideradas e aplicadas?</li> <li>3. Quais os motivos subjacentes à adoção deste tipo de compensação?</li> <li>4. A organização avalia a eficácia do sistema de compensações vigente? Isto é, avalia se de facto existem impactos positivos na motivação dos colaboradores para trabalhar? Se sim, de que modo? E com que frequência?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como encara a relação entre compensação e motivação?</li> <li>2. Sendo uma organização pública, que tipos de compensações são consideradas e aplicadas?</li> <li>3. Na sua opinião, que tipo de constrangimentos a legislação em vigor cria no âmbito das compensações?</li> <li>4. A organização tenta ultrapassar esses constrangimentos? De que modo?</li> <li>5. A organização avalia a eficácia do sistema de compensações vigente? Isto é, avalia se de facto existem impactos positivos na motivação dos colaboradores para trabalhar? Se sim, de que modo? E com que frequência?</li> </ol>

#### 6.4 Anexo 4: Email enviado às empresas

Boa tarde Exmo. (a),

O meu nome é Ana Catarina Monteiro e sou aluna do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. No âmbito da dissertação de mestrado, encontro-me a realizar uma investigação na qual se pretende explorar a relação existente entre motivação e compensação ao nível organizacional, bem como compreender como esta dialética é distinta entre setor público e/ou empresarial do Estado e o setor privado. Para o efeito pretendia realizar diversas entrevistas a responsáveis da área dos Recursos Humanos.

Por conseguinte, vinha por este meio indagar se o/a responsável pelos recursos humanos da vossa empresa teria disponibilidade para a realização da referida entrevista, cuja duração prevista é de 40 a 60 minutos (remeto, em anexo, o guião da entrevista). Os dados recolhidos serão apenas utilizados no âmbito académico, sendo garantida a sua confidencialidade.

Aguardo a vossa resposta e fico, desde já, grata pela vossa disponibilidade.

Cumprimentos,

Ana Monteiro